

L'OUVRIÈRE, LE TRAVAIL AUX PIÈCES
ET LE TRAVAIL
A LA NORME DE TEMPS

THÈSE

PRÉSENTÉE A LA FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES
DE L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE
POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR ÈS SCIENCES ÉCONOMIQUES
PAR

Renata CARUGO

LICENCIÉE ÈS SCIENCES COMMERCIALES
DE L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE
DE
BELLINZONA (TESSIN)

THÈSE N° 157

EN VENTE CHEZ
LIBRAIRIE GIANNI CASAGRANDE S. A.
BELLINZONA
1956

L'OUVRIÈRE, LE TRAVAIL AUX PIÈCES
ET LE TRAVAIL
A LA NORME DE TEMPS

THÈSE

PRÉSENTÉE A LA FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES
DE L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE
POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR ÈS SCIENCES ÉCONOMIQUES
PAR

Renata CARUGO

LICENCIÉE ÈS SCIENCES COMMERCIALES
DE L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE

DE
BELLINZONA (TESSIN)

THÈSE N° 157



EN VENTE CHEZ
LIBRAIRIE GIANNI CASAGRANDE S. A.
BELLINZONA

1956

La Faculté des sciences économiques et sociales, sur le préavis d'une commission formée de Messieurs les professeurs Antony BABEL, Roger GIROD et Claudius TERRIER, autorise l'impression de la présente thèse, sans entendre par là exprimer d'opinion sur les propositions qui y sont énoncées.

Genève, le 16 mars 1956.

Le Doyen de la Faculté :

C. TERRIER

THÈSE N° 157.

ABBREVIATIONS

<i>B. I. T.</i>	Bureau International du Travail.
<i>B. T. E.</i>	Bureau des Temps Elémentaires.
<i>F. O. M. H.</i>	Fédération suisse des ouvriers sur métaux et horlogers.
<i>I. T. S.</i>	Institut Technique des Salaires.
<i>O. I. T.</i>	Organisation Internationale du Travail.
<i>R. I. T.</i>	Revue Internationale du Travail.

INTRODUCTION

Plusieurs ouvrages ont été écrits, en Suisse et à l'étranger, sur le travail des femmes en fabrique. Pour la Suisse, je citerai la publication très intéressante de Margarita Gagg, *Die Frau in der schweizerischen Industrie* (Orell Füssli Verlag, 1928). Simone Weil a voulu connaître de près les conditions de vie de l'ouvrier français et a été travailler dans les usines. Elle nous a donné, dans *La Condition ouvrière*¹, un témoignage poignant de son expérience; la misère qu'elle a découverte en usine lui a laissé des traces profondes. Pour elle, ce fut l'expérience du malheur. Dans *La Condition ouvrière*, elle affirme même : « J'ai beaucoup souffert de ces mois d'esclavage, mais je ne voudrais pour rien au monde ne pas les avoir traversés. Ils m'ont permis de m'éprouver moi-même et de toucher du doigt tout ce que je n'avais pu qu'imaginer. J'en suis sortie bien différente de ce que j'étais quand j'y suis entrée — physiquement épuisée, mais moralement endurcie »² et, plus loin : « Pour moi, personnellement, voici ce que ça a voulu dire, travailler en usine. Ça a voulu dire que toutes les raisons extérieures (je les avais crues intérieures, auparavant) sur lesquelles s'appuyaient pour moi le sentiment de ma dignité, le respect de moi-même, ont été en deux ou trois semaines radicalement brisées sous le coup d'une contrainte brutale et quotidienne. »³

Un autre professeur de philosophie, Michèle Aumont, a suivi les traces de Simone Weil et a été s'embaucher dans différentes usines de la région parisienne. Elle nous dira de ses expériences : « La peine ouvrière est lourde, immensément lourde. Elle aliène ou dégrade ou fait plier tant d'êtres. Elle a quelque chose d'insupportable pour tous ceux qui vivent une grande espérance d'unité et de fraternité humaines. »⁴

Le désir de connaître personnellement les conditions de vie des

¹ Simone Weil, *La Condition ouvrière*. Paris, 1951.

² *Ibid.*, p. 18.

³ *Ibid.*, p. 20.

⁴ Michèle Aumont, *Femmes en usine*. Paris, 1953, p. 9.

femmes dans l'industrie suisse m'a poussée à m'embaucher en usine. J'ai travaillé un an en qualité d'ouvrière dans une grande usine de mécanique qui compte plusieurs milliers de travailleurs, un mois dans une fabrique de chocolat (environ 800 ouvriers), un mois dans une fabrique de chaussures (environ 850 ouvriers), et deux mois dans une fabrique de munitions (environ 1.000 ouvriers). Pour des raisons évidentes, je ne nommerai pas au cours de cet exposé les entreprises en question, mais les désignerai par les premières lettres de l'alphabet : A. (usine de mécanique), B. (fabrique de chocolat), C. (fabrique de chaussures), D. (usine de munitions). Il m'a été possible d'entrer étroitement en contact avec les femmes de l'usine de mécanique en allant habiter avec elles dans leurs baraquements. Naturellement, elles ne savaient pas quel était le but de mon travail : elles croyaient tout simplement que j'étais aussi une ouvrière.

Quelles sont les conditions de vie des femmes dans l'industrie suisse ? Il est toujours difficile d'établir des comparaisons avec d'autres pays. Ceci n'est pas non plus le but de mon travail. Sans doute, les conditions matérielles d'existence (niveau de vie, logements, réfectoires, niveau des salaires, aménagements dans l'usine, etc.) me semblent-elles meilleures que celles qui ont été décrites avec tant de sévérité par Simone Weil et Michèle Aumont. Pourtant, une question m'a frappée. C'est le problème du travail. Beaucoup d'efforts ont été faits par les fabriques pour améliorer les conditions de vie du personnel. On a bâti de grandioses bâtiments pour les travailleurs, des ateliers et des bibliothèques où ils peuvent passer leurs loisirs. Des brochures sont parfois distribuées aux ouvriers à leur entrée à l'usine et des journaux d'entreprise maintiennent un lien entre employeur et travailleurs. Ces efforts sont très appréciables et ils contribuent sûrement à améliorer les conditions de vie du personnel et les relations entre la direction et la main-d'œuvre.

Toutefois, au cours de mes stages en usine, je me suis souvent posé la question : est-ce là l'essentiel ? Je ne le crois pas. Ce qui compte pour l'ouvrier, en tout premier lieu, c'est le travail : la nature du travail à accomplir, le salaire qu'il reçoit, l'effort qui lui est demandé, les répercussions des conditions de travail sur la vie d'usine et sur la vie de famille. Il est évident, par exemple, que si le rythme de travail est tel que l'ouvrier vit dans un état de nervosité plus ou moins grande, il n'aura ni le temps ni la possibilité de se réjouir des aménagements faits à l'intérieur de l'usine pour lui rendre la vie plus agréable (fleurs, musique). De même, s'il est tout le temps en contact avec un chef d'équipe qui le tourmente, qui est continuellement insatisfait de lui, il ne profitera pas des améliorations extérieures apportées à l'atelier : local grand et spa-

cieux, éclairage excellent, grandes fenêtres. Il préférerait une pièce plus petite, plus sombre et moins accueillante, mais avec un supérieur plus humain.

Typique, à ce propos, est la réponse que m'a donnée une ouvrière de la fabrique de chaussures, que j'avais interrogée sur son activité précédente. Elle avait été d'abord, pendant quelques années, à la perceuse d'une grande usine de mécanique. Le chef d'équipe y était extrêmement grossier et elle vivait dans un état de nervosité et de crainte continuelles. Elle me déclara : « J'aime mieux gagner quelques sous de moins, mais subir moins d'humiliations ! »

Je crois que c'est justement ici que des efforts doivent encore être faits chez nous, en ce qui est l'essentiel pour le travailleur. Certes, je ne voudrais pas généraliser et affirmer que les conditions de travail que j'ai observées dans les fabriques suisses sont toujours défavorables et qu'il faudrait absolument les réformer. Mais je suis aussi convaincue que, s'il est préjudiciable de ne voir que le côté négatif des choses, il est tout aussi mauvais de tomber dans un optimisme exagéré qui nous pousserait à considérer ce qui se fait chez nous comme étant absolument parfait. C'est en adoptant une attitude critique (de critique constructive) qu'il est possible de juger les faits avec sincérité. Et c'est ainsi qu'on peut rendre quelques services à nos ouvriers et à leurs employeurs.

Le but de cette thèse n'est pas de traiter toutes les questions inhérentes aux conditions de travail. Il y a des problèmes très intéressants, comme celui de la mécanisation, du bruit, de la monotonie, du travail à la chaîne, etc. qu'il n'est pas possible de considérer ici, bien qu'ils soient d'une grande importance sur la vie et le comportement des ouvriers.

Je me bornerai à parler du travail aux pièces et à la norme de temps et de leurs répercussions sur la femme⁵. Ce problème m'a intéressée dès les premiers jours de mes stages en usine, parce qu'il peut avoir de graves conséquences sur l'ouvrière, non seulement sur sa vie de fabrique, mais aussi sur sa vie de famille. Ayant travaillé moi-même avec les ouvrières, j'ai pu me rendre compte de leurs réactions à l'égard du salaire aux pièces. Dans les baraque-

⁵ Le travail aux pièces est le système de rémunération dans lequel un prix est fixé par unité de production. Le gain de l'ouvrière est obtenu en multipliant ce prix unitaire par la quantité produite.

Dans le salaire à la norme de temps (ou norme horaire), qui tend de plus en plus à se substituer au salaire aux pièces proprement dit, un certain temps est alloué à l'ouvrière pour effectuer un travail donné. En multipliant le salaire horaire de l'ouvrière par le temps alloué on trouve son gain. Le bénéfice de l'ouvrière sera d'autant plus élevé qu'elle aura réussi à effectuer son travail dans un temps inférieur au temps alloué.

J'examinerai plus particulièrement ces deux systèmes de rémunération au chapitre II.

ments, la question du travail aux pièces était à l'ordre du jour, les ouvrières se plaignaient souvent de ce système de rémunération. La femme a aussi un rôle dans la société. Elle n'est pas seulement ouvrière, elle est, en premier lieu, mère de famille. Des conditions de travail bonnes ou mauvaises auront une influence favorable ou défavorable sur la famille, surtout sur les enfants.

Puisque les ouvriers, aussi bien que les ouvrières, sont souvent rémunérés aux pièces, beaucoup d'observations que je vais faire pourraient s'appliquer aux hommes comme aux femmes; donc, quelques chapitres intéressent également les ouvriers.

Dans la rédaction de cette thèse, je me suis basée, en grande partie, sur mes expériences dans quatre usines suisses. L'étude du travail aux pièces m'a amenée à consulter plusieurs publications consacrées au problème de la rémunération. Ceci confère un caractère mixte à ma thèse, qui n'est ni le seul résultat d'une enquête personnelle, ni une étude purement théorique des systèmes de salaire. Cette dualité est encore plus accentuée du fait que les ouvrages étudiés considèrent le problème de la rémunération au point de vue général, tandis que mes expériences d'usine sont limitées au plan suisse, et encore à un tout petit nombre de fabriques de notre pays. Il aurait fallu, pour parer à cet inconvénient, multiplier mes stages en Suisse et à l'étranger, ce qui, évidemment, n'était pas possible. Pour y remédier dans une certaine mesure (puisque le problème du travail aux pièces et ses répercussions sur les femmes intéresse tous les pays), je me suis basée également sur quelques expériences françaises et allemandes. Il va sans dire qu'il serait très intéressant de connaître les résultats de l'application du travail aux pièces sur les ouvrières de plusieurs pays. Malheureusement, de telles enquêtes manquent encore.

On pourrait me faire une objection : puisque je viens d'un autre milieu social, il ne me serait pas possible de voir les choses de la même façon qu'une ouvrière. Toutes mes constatations ne seraient alors que les résultats d'une expérience purement subjective. Pour éliminer ce danger, j'ai toujours vérifié mes observations en posant des questions aux ouvrières, en examinant leurs réactions devant la même situation; j'ai comparé mes expériences avec celles d'autres étudiantes ou d'assistantes sociales qui ont été travailler en usine, et j'ai demandé l'avis de personnes compétentes dans les questions du travail. Les employeurs ainsi que les syndicats ouvriers et les associations patronales m'ont donné des renseignements d'une incontestable utilité. Je voudrais remercier ici toutes les personnes qui m'ont aidée dans ce travail, en particulier Monsieur le Professeur Antony Babel, dont les conseils éclairés m'ont été très précieux.

CHAPITRE PREMIER

OUVRIERES TRAVAILLANT DANS L'INDUSTRIE SUISSE

I. — IMPORTANCE NUMÉRIQUE DES OUVRIÈRES EN SUISSE

Pour connaître l'importance du travail des femmes dans l'industrie suisse, nous pouvons nous référer aux statistiques publiées par le Bureau fédéral de statistique à Berne : le recensement fédéral des fabriques, l'annuaire statistique de la Suisse, ainsi qu'aux résultats des enquêtes effectuées auprès des employeurs et publiées par *La vie économique*, revue mensuelle du Département fédéral de l'Economie publique. Les rapports des inspecteurs fédéraux des fabriques et du médecin du travail sur l'exercice de leurs fonctions, paraissant tous les deux ans, contiennent de nombreux tableaux sur l'importance numérique des travailleurs de fabrique en Suisse, leur répartition par branche d'industrie, le nombre de fabriques assujetties à la loi, ainsi que tous renseignements intéressant les ouvriers : heures supplémentaires, etc.

Il est intéressant de connaître non seulement le nombre d'ouvrières occupées actuellement dans l'industrie suisse, mais aussi leur importance relative par rapport aux ouvriers travaillant en usine, la place tenue par les ouvrières parmi les femmes exerçant une profession en Suisse, la tendance vers la hausse ou vers la baisse du travail des femmes en fabrique. C'est ce que nous allons examiner.

Employés et ouvriers soumis à la loi sur les fabriques

Année	Total	Femmes	Hommes
1882 ¹	134.862	64.498	70.364
1888	159.543	73.011	86.532

¹ Bureau fédéral de statistique, *Statistique suisse des fabriques*. 1^{er} fascicule des résultats du recensement fédéral des entreprises du 22 août 1929, mai 1930, p. 159.

<i>Année</i>	<i>Total</i>	<i>Femmes</i>	<i>Hommes</i>
1895	200.199	80.995	119.204
1901	242.534	92.331	150.203
1911	328.841	117.764	211.077
1923	337.403	129.001	208.402
1929	409.083	147.061	262.022
1937 ²	360.003	127.189	232.814
1939	367.924	125.357	242.567
1941	436.493	143.152	293.341
1942	430.927	138.865	292.062
1943	426.170	132.844	293.326
1944	426.010	129.320	296.690
1945	435.638	134.356	301.282
1946	480.644	153.055	327.589
1947	520.802	170.273	350.529
1948	531.303	168.990	362.313
1949	497.386	156.172	341.214
1950	492.563	157.718	334.845
1951	545.863	179.298	366.565
1952	548.363	173.629	374.734
1953	551.851	178.482	373.369
1954	564.311	181.848	382.463

Une remarque d'abord : les chiffres indiqués correspondent aux employés et ouvriers soumis à la loi sur les fabriques. Comme l'indique le questionnaire envoyé aux employeurs et publié par la *Statistique suisse des fabriques du 15 septembre 1949* (227° fascicule), doivent être considérés notamment comme personnes auxquelles s'applique la loi sur les fabriques : les chefs d'atelier, les contre-maîtres, les ouvriers qualifiés ou non, les manœuvres, les journaliers, les aides, les apprentis, les réassujettis, les volontaires, le personnel de surveillance, de garde et des transports. On ne tiendra pas compte des ouvriers à domicile, ni du personnel des bureaux commerciaux et techniques ³.

Nous savons, d'autre part, quelles sont les entreprises soumises à la loi sur les fabriques :

« Un établissement industriel doit être considéré comme

² *La vie économique*, mars 1955, p. 86.

³ *Statistique suisse des fabriques 1949*, p. 27 *.

« fabrique » s'il occupe un certain nombre d'ouvriers, soit dans les locaux de l'entreprise ou sur les chantiers qui en dépendent, soit au dehors à des travaux concernant l'exploitation. La condition relative au nombre des ouvriers est réputée satisfaite, lorsque l'entreprise utilise la force motrice ou emploie des jeunes gens de moins de 18 ans et qu'elle occupe au total six personnes; l'entreprise est aussi qualifiée de fabrique lorsqu'elle ne recourt ni à l'emploi de la force motrice, ni aux services de jeunes gens de moins de 18 ans, mais qu'elle occupe au total plus de dix personnes. Les établissements dont le personnel n'atteint pas ces effectifs sont également régis par la loi sur les fabriques, lorsqu'ils présentent des dangers exceptionnels pour la santé ou la vie des ouvriers ou lorsque leur genre de travail leur confère manifestement le caractère de fabrique. C'est ainsi que la loi est applicable, en particulier, aux moulins et aux entreprises électriques occupant plus de deux ouvriers ainsi qu'à toutes les fabriques d'explosifs et d'allumettes. » ⁴

Il y a donc un certain nombre d'ouvrières qui ne figurent pas dans les chiffres indiqués plus haut : elles sont employées dans de petites entreprises à caractère plutôt artisanal. Il n'est pas facile de connaître exactement leur nombre. Ainsi, sous la rubrique « Industrie et métiers », l'annuaire statistique suisse indique qu'en 1950 les personnes de sexe féminin occupées dans cette branche comme « employées, ouvrières et apprenties » étaient de 205.864 ⁵, pour 172.582 ⁶ en 1941. Comme les employées de bureau et les vendeuses sont comprises dans ce chiffre, on ne connaît pas exactement le nombre des ouvrières. Ainsi que le fait remarquer le Docteur A. Koller, directeur du Bureau fédéral de statistique, le cinquième des femmes travaillant dans l'industrie de l'alimentation (l'une des branches du groupe « Industrie et métiers ») sont des membres coactifs de la famille, le quart des vendeuses et les deux cinquièmes seulement des ouvrières, tandis que les deux tiers des femmes occupées dans l'industrie mécanique en 1941 sont des ouvrières ⁷.

Nous nous basons donc uniquement sur les statistiques concernant les ouvrières assujetties à la loi sur les fabriques.

Si nous examinons le tableau ci-dessus, un fait est frappant : l'augmentation considérable du chiffre absolu des ouvrières de 1882

⁴ *Statistique suisse des fabriques 1949*, p. 9 *.

⁵ *Annuaire statistique de la Suisse*. 1953, pp. 54 et 55.

⁶ *Ibid.*, 1952, pp. 24 et 25.

⁷ A. Koller, *Die Frau in der schweizerischen Industrie*, dans *Journal des Associations patronales*. N° 33/34, 1949.

à nos jours. Tandis qu'en 1882, 64.498 femmes étaient occupées dans l'industrie, leur chiffre atteint, en 1954, 181.848, il a donc presque triplé. La tendance à la hausse depuis 1882 est évidente, même si parfois le nombre des ouvrières a subi une légère baisse (ainsi, par exemple, il passait de 147.061, en 1920, à 127.189, en 1937). Ces quelques chiffres seulement indiquent l'importance considérable du travail des femmes dans les fabriques pour l'économie nationale. L'augmentation du nombre des ouvrières va de pair avec l'essor de notre industrie.

II. — IMPORTANCE RELATIVE DES OUVRIÈRES DE FABRIQUE PAR RAPPORT AU TOTAL DE LA MAIN-D'ŒUVRE ASSUJETTIE A LA LOI SUR LES FABRIQUES

S'il est intéressant de connaître le nombre absolu des ouvrières de fabrique suisses, il est tout aussi instructif de comparer le chiffre des femmes à celui des ouvriers. Est-ce que l'essor de notre industrie s'est traduit par une augmentation plus considérable des ouvrières par rapport au total de la main-d'œuvre, ou bien est-ce que le pourcentage des hommes présente une tendance à la hausse ? Quelle est la répartition de la main-d'œuvre ?

Répartition de 1.000 ouvriers et employés assujettis à la loi sur les fabriques

<i>Années</i>	<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>
1882 ^a	522	478
1888	543	457
1895	596	404
1901	620	380
1911	642	358
1923	618	382
1929	641	359
1937 ^b	647	353
1939	659	341
1941	672	328
1942	678	322

^a *Statistique suisse des fabriques du 22 août 1929*. 1^{er} fascicule, p. 159.

^b Pour les années 1937 et ss. voir *La vie économique*, mars 1955, p. 86.

<i>Années</i>	<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>
1943	688	312
1944	696	304
1945	692	308
1946	682	318
1947	673	327
1948	682	318
1949	686	314
1950	680	320
1951	672	328
1952	683	317
1953	677	323
1954	678	322

L'importance relative des ouvrières par rapport à l'ensemble de la main-d'œuvre a considérablement diminué depuis 1882. Tandis qu'en 1882, sur 1.000 ouvriers assujettis à la loi sur les fabriques, 478 étaient des femmes, le rapport tombe, en 1954, à 322 femmes pour 678 hommes. C'est dans les années 1944 et 1945 que nous trouvons le plus faible pourcentage d'ouvrières : 304 et 308. Mais cette diminution est due à des circonstances exceptionnelles. La pénurie de matières premières dans quelques branches de notre industrie avait obligé à congédier des ouvrières. A partir de 1946, il y a des oscillations dans le nombre des femmes, la moyenne étant de 320 ouvrières sur 1.000 ouvriers et employés assujettis à la loi sur les fabriques.

Dans une conférence à la *volkswirtschaftliche Gesellschaft* du Canton de Berne, le Docteur A. Koller faisait remarquer à propos de cette diminution du pourcentage des ouvrières :

« Il est peut-être encore exagéré de parler d'une sortie des femmes des fabriques. Toutefois, si l'on considère que le pourcentage des femmes assujetties à la loi fédérale sur les fabriques par rapport au chiffre total des ouvriers de fabrique est tombé, dans les cinquante dernières années, de 40 à 30 %, on peut bien admettre que la tendance se manifeste dans cette direction; d'autant plus que la femme pénètre toujours davantage dans d'autres professions en dehors de la fabrique qui lui étaient encore étrangères il y a quelque temps. Il est réjouissant de constater l'amélioration sociale liée à ces modifications de structure. » ¹⁰

¹⁰ A. Koller, *op. cit.*

III. — IMPORTANCE RELATIVE DES OUVRIÈRES DE FABRIQUE
PAR RAPPORT AU TOTAL DES FEMMES EXERÇANT UNE PROFESSION EN SUISSE

Comme le fait justement remarquer le Docteur A. Koller, une évolution se fait vers une amélioration dans la situation professionnelle de la femme. Cependant, même si le pourcentage des femmes par rapport à la main-d'œuvre assujettie à la loi sur les fabriques a subi une diminution considérable de 1882 à 1954, les ouvrières de fabrique constituent encore le groupe le plus nombreux parmi le total des femmes exerçant une profession en Suisse. C'est ce qui ressort du tableau suivant :

<i>Femmes exerçant une profession d'après la branche économique</i>	1888 ¹¹	1941 ¹²	1950 ¹³
Industrie (ouvrières assujetties à la loi sur les fabriques)	73.011	143.152	157.718
Industrie et métiers (non compris les ouvrières soumises à la loi sur les fabriques)	127.062	61.530	74.460
Agriculture, sylviculture	92.582	30.137	30.164
Commerce, banque, assurances, administration	19.320	70.520	95.551
Hôtellerie et restauration	18.936	58.779	61.493
Transports et communications ..	2.290	6.316	10.034
Services publics, soins personnels (sans le service domestique)	14.951	46.288	54.746
Services domestiques (y compris journaliers et chômeurs) ¹⁴ ..	86.293	119.008	113.194
Etablissements (personnel d'exploitation et pensionnaires exerçant une profession) ...	—	34.485	43.321
Femmes exerçant une profession au total	434.445	570.215	640.681

Tandis que le nombre des ouvrières assujetties à la loi sur les fabriques a un peu plus que doublé de 1888 à 1950, le nombre des femmes employées dans le commerce, la banque et l'administration est cinq fois plus grand en 1950. Y a-t-il aussi pour la femme suisse une évolution des activités secondaires (industrie) vers les

¹¹ et ¹² Recensement fédéral de la population 1941, pp. 108 et 109.

¹³ Annuaire statistique de la Suisse. 1953, pp. 48 et 49.

¹⁴ J'ai indiqué sous un seul chiffre les services domestiques, journaliers non agricoles et chômeurs, car l'annuaire statistique ne donne, pour 1950, qu'un chiffre global. Toutefois, le nombre des chômeurs et journaliers n'est pas très important : resp. 4.073 et 189 en 1941.

activités tertiaires (commerce, administration, professions libérales) au sens de Jean Fourastié ¹⁵ ? Bien qu'une évolution semblable soit en train de s'effectuer pour la femme suisse, en 1950 encore le quart des femmes exerçant une profession étaient des ouvrières de fabrique. On ne peut pas méconnaître l'importance du travail dans l'industrie pour la femme suisse et, d'autre part, les répercussions que la vie d'usine va avoir sur toutes ces ouvrières et sur leurs familles.

IV. — RÉPARTITION DES OUVRIÈRES DANS LES DIFFÉRENTES BRANCHES INDUSTRIELLES

Une autre question se pose : dans quelles industries trouvons-nous le plus grand nombre d'ouvrières ? Est-ce dans les industries nettement féminines (comme, par exemple, l'industrie textile) ou bien aussi dans d'autres branches industrielles ? *La vie économique* nous donne les chiffres suivants pour 1954 ¹⁶ :

Ouvriers et employés assujettis à la loi sur les fabriques par branches d'industrie en 1954.

	<i>Total</i>	<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>
Au total	564.311	382.463	181.848
Alimentation, boissons, tabac ..	35.992	18.007	17.985
Industrie textile	69.384	26.665	42.719
Industrie de l'habillement et de la lingerie	55.762	11.402	44.360
Objets d'équipement	6.579	4.702	1.877
Industrie du bois	37.610	35.608	2.002
Industrie du papier			
Imprimerie et industries con- nexes, reliure	15.006	9.279	5.727
Industrie du cuir et du caout- chouc	25.723	18.641	7.082
	6.706	4.753	1.953
Industrie chimique	25.771	20.438	5.333
Industrie de la terre et de la pierre	19.323	17.885	1.438
Industrie métallurgique	64.187	57.577	6.610
Machines, appareils, instruments	141.118	123.748	17.370
Horlogerie, bijouterie	53.967	27.189	26.778
Instruments de musique	2.085	1.479	606
Production et distribution d'élec- tricité, de gaz et d'eau	5.098	5.090	8

¹⁵ Jean Fourastié, *La civilisation de 1975*. Paris, 1953, p. 28; *La civilisation de 1960*. Paris, 1950, p. 28; *Le grand espoir du XX^e siècle*. Paris, 1949, p. 69.

¹⁶ *La vie économique*. Mars 1955, pp. 88-91.

Le 82. % des ouvrières de fabrique travaillent dans les groupes suivants : alimentation, boissons, tabacs ; industrie textile ; industrie de l'habillement et de la lingerie occupant le 24. % des ouvrières ; horlogerie et bijouterie. Le premier rang est tenu par l'industrie de l'habillement et de la lingerie occupant le 24. % des ouvrières, suivie par l'industrie textile (23. %) ; l'horlogerie et la bijouterie (14,7 %) ; l'alimentation, boissons et tabacs (9,9. %) et les machines, appareils, instruments (9,5. %).

La répartition des ouvrières dans les différentes branches industrielles n'a pas été la même au cours des années. Une profonde modification s'est faite depuis 1882, comme le montre le tableau suivant :

*Répartition des ouvrières assujetties à la loi sur les fabriques
dans les cinq principales branches industrielles*

	1882	1901	1929 ¹⁷	1949 ¹⁸	1954 ¹⁹
Ouvrières au total	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Industrie textile	798	634	405	238	235
Industrie de l'habillement et de l'équipement	42	103	199	263	254
Horlogerie, bijouterie	47	97	156	151	147
Machines, appareils, instruments	3	5	42	81	95
Alimentation, boissons, tabacs ..	65	96	88	101	99

Ce qui frappe, tout d'abord, c'est la diminution considérable des ouvrières de fabrique de l'industrie textile. Tandis qu'en 1882, les quatre cinquièmes des ouvrières travaillaient dans l'industrie textile, en 1954, les ouvrières du textile n'atteignent même pas le quart des femmes travaillant en fabrique. Cette baisse est due à la crise qui a frappé l'industrie du textile. C'est l'industrie de l'habillement et de l'équipement qui occupait le plus grand nombre d'ouvrières en 1954, elle a presque sextuplé son personnel féminin depuis 1882. Mais l'augmentation relative la plus forte, nous la trouvons dans l'industrie mécanique. Tandis qu'en 1882, le pourcentage des ouvrières était insignifiant (3), il atteint 95 en 1954. Bien que le nombre des hommes soit toujours prépondérant dans cette branche industrielle (le 88. % de l'ensemble de la main-d'œuvre de la branche), l'importance du travail des femmes dans l'industrie mécanique s'est considérablement accrue depuis 1882.

La statistique suisse des fabriques fait remarquer ces profondes modifications qui ne sont pas explicables uniquement par l'influence

¹⁷ De 1888 à 1929 : *Statistique Suisse des fabriques*. 1929. 1^{er} fascic., p. 33*.

¹⁸ *Statistique suisse des fabriques*. 1949, 227^e fascicule, pp. 4 et 5.

¹⁹ *La vie économique*. Mars 1955, pp. 88-91.

de la guerre et l'appel des ouvriers sous les drapeaux, car déjà bien avant le début de la seconde guerre mondiale, le besoin de main-d'œuvre féminine a subi de profonds changements dans l'industrie :

« La délimitation, autrefois très marquée, entre le travail masculin et féminin s'est faite de moins en moins précise. L'aptitude particulière de la femme à certains travaux, sa moindre force physique et certaines traditions aussi ont eu pour effet de créer dans l'industrie des professions strictement féminines, alors que d'autres branches étaient complètement abandonnées à l'homme. Plusieurs secteurs de l'industrie textile, l'industrie de l'habillement surtout, étaient plutôt réservés à la femme. En revanche, l'homme se voyait attribuer les industries du bois, de la pierre et de la terre, des métaux et des machines, les arts graphiques et le groupe de la production et de la distribution de l'eau, du gaz et de l'électricité. Les derniers recensements des fabriques ont cependant révélé que la femme commençait aussi à pénétrer dans les groupes dominés par l'homme. Certains travaux, tels l'emballage, le triage et le service des machines automatiques ont rendu ces industries accessibles à la femme. On reconnaît toujours davantage que les femmes sont aptes à travailler dans des branches qui n'occupaient autrefois que des hommes. Les nécessités de la guerre nous l'ont appris. » ²⁰

V. — CAUSES DU TRAVAIL DES FEMMES

Nous avons vu dans le paragraphe précédent quelle est l'importance du travail des ouvrières en Suisse. Bien que l'importance relative du nombre des ouvrières par rapport à l'ensemble de la main-d'œuvre des fabriques ait subi une diminution considérable depuis 1882, le quart des femmes exerçant une profession en Suisse travaillent encore actuellement comme ouvrières de fabrique.

Pour quelles raisons les femmes travaillent-elles ?

1) *Nécessité d'ordre financier.*

La cause la plus importante est d'ordre financier. La femme doit travailler, si elle est seule pour gagner sa vie, si elle est mariée pour compléter le salaire du mari qui est parfois insuffisant.

Nombreuses sont les femmes célibataires dans l'industrie. Le cas le plus normal est celui de la jeune fille qui va travailler à l'usine après avoir quitté l'école pour aider la famille ou pour se préparer une dot et qui arrête le travail le jour de son mariage ou quand elle attend son premier enfant.

²⁰ *Statistique suisse des fabriques.* 1949, 227^e fascicule, p. 19^e.

Mais il existe aussi des ouvrières contraintes de passer toute leur vie en usine. Que l'on songe à toutes les femmes qui ne se marient pas et qui doivent gagner leur vie en fabrique. Il y a chez les ouvrières, plus encore que chez les femmes des autres milieux sociaux, une crainte de rester célibataire : elles demandent tout de suite à la nouvelle ouvrière si elle n'est pas fiancée et elles l'encouragent si elle ne connaît pas encore un jeune homme. Le mariage représente souvent le seul moyen de se soustraire à la dure nécessité de travailler toute la vie en fabrique.

Il y a encore beaucoup de femmes divorcées dont le travail à l'usine représente l'unique ressource, le mari ne payant qu'une pension insuffisante ou rien du tout. J'étais frappée de constater qu'au contrôle de l'usine de munitions D., le divorce semblait être la règle et les mariages durables plutôt l'exception : sur 11 femmes, 2 étaient veuves (l'une n'avait pas eu un mariage très heureux), 4 divorcées, 3 mariées (l'une avait déjà demandé le divorce) et 2 célibataires. (C'est un exemple que je donne ici. On ne peut pas généraliser et en conclure que dans toute l'usine le pourcentage des femmes divorcées serait aussi élevé.) Lorsque la femme divorcée a des enfants à sa charge, la nécessité de travailler est encore plus urgente.

Mais les femmes mariées même sont souvent obligées d'exercer une activité économique quand le salaire du mari est insuffisant. Il est vrai que, pour certaines femmes mariées, leur gain ne représente qu'un salaire d'appoint. On parle parfois d'ouvrières qui vont travailler pour s'acheter une voiture, pour avoir de jolies robes... Ces cas existent aussi, j'en ai connu quelques-uns. Mais il serait absolument faux de généraliser. Pour la grande majorité des femmes mariées travaillant en usine, leur salaire représente un complément indispensable au gain du mari qui est souvent insuffisant. Que l'on songe seulement au coût des loyers. Les logements ouvriers bon marché sont très rares; les familles ouvrières, faute de mieux, sont obligées parfois d'habiter dans des appartements très chers. Ainsi, par exemple, cette ouvrière mariée de Zurich, qui doit travailler car son appartement à Schwamendingen coûte fr. 200.— par mois.

Des enquêtes très intéressantes ont été faites dans quelques pays. Elles montrent que le nombre des femmes mariées exerçant une activité économique est en rapport direct avec le revenu du mari. Ainsi, d'après le recensement de 1940, aux Etats-Unis, les femmes dont le mari avait un revenu de \$ 1.000 à 1.500 avaient deux fois plus de chance de se trouver dans la main-d'œuvre que les femmes dont le mari avait un revenu de \$ 2.000 à 3.000. A Stockholm, dans les familles où le revenu du mari était de 4.000 couronnes, 60 % des

femmes exerçaient une activité économique; pour un revenu du mari de 4.000 à 6.000 couronnes, le pourcentage tombait à 43; pour un revenu de 6.000 à 8.000 couronnes, à 28²¹.

L'expert suisse, questionné par le B. I. T. sur les raisons du travail des femmes mariées, s'exprima en ces termes :

« Il n'échappe à personne que la plupart des mères de famille qui exercent une activité professionnelle le font par nécessité économique. Pour le plus grand nombre des mères de famille appartenant aux classes les moins aisées de la population, c'est en effet uniquement une nécessité matérielle, ce terme ne signifiant pas forcément que le minimum vital de la famille ne serait pas atteint sans l'appoint fourni par le salaire de la mère. Il existe cependant d'assez nombreux cas où la mère de famille doit avoir une activité lucrative pour que le revenu familial ne soit pas inférieur à ce minimum vital. »²²

Quelques ouvrières mariées de la fabrique de chocolat B. se plaignaient amèrement de l'insuffisance du salaire de leur mari : « Le mari devrait gagner suffisamment pour que la femme ne soit pas obligée de travailler ! »

Maria Baers, membre du Sénat belge, s'élève aussi contre « la conception de l'organisation même de la vie économique qui a comme conséquence une insuffisance permanente des ressources assurées à la famille par le travail du père » et elle ajoute : « Cette situation regrettable persistera donc tant que la vie économique et les critères de rémunération ne seront pas conçus en fonction de ce principe que le travail du père doit être générateur des ressources matérielles dont la famille — qu'elle soit nombreuse ou non — a besoin pour vivre normalement. »²³

La vie économique d'avril 1955 indiquait qu'en octobre 1954 le gain horaire moyen des ouvriers adultes qualifiés était de fr. 3.16, et des ouvriers semi et non qualifiés de fr. 2.63. Il s'agit ici du salaire moyen. Si nous voulons déterminer les salaires minima des ouvriers les moins favorisés, nous devons nous reporter aux contrats collectifs de travail.

Le contrat collectif de l'industrie suisse des chaussures fixe les salaires minima pour les différentes catégories d'ouvriers. Dans la fabrication la plus qualifiée, le salaire minimum pour les ouvriers de catégorie I, ayant des charges de famille, est de fr. 2.35 - 2.50 par heure; pour l'ouvrier de catégorie IV, de fr. 2.— - 2.10 par heure.

²¹ *La participation des femmes mariées et des mères de famille à l'activité économique*, R. I. T., vol. LXIII, 1951, pp. 750-752.

²² *Ibid.*

²³ Maria Baers, *Le travail salarié des mères*, R. I. T., avril 1954, p. 372.

Le salaire mensuel garanti d'un ouvrier de catégorie IV ayant des charges de famille (si l'on prend en considération un mois de 26 jours ouvrables avec 8 heures de travail par jour) sera :

au taux de fr. 2.— : fr. 2.— $\times$ 208 = fr. 416.—

au taux de fr. 2.10 : fr. 2.10 $\times$ 208 = fr. 436.80

Si cet ouvrier a trois enfants, il recevra une allocation de fr. 6.— par enfant et par quinzaine, donc environ fr. 13.— par mois et par enfant. Pour les trois enfants, fr. 39.— en tout. Son salaire total se montera ainsi à fr. 455.— par mois (salaire de base : fr. 416.— + allocation pour 3 enfants : fr. 39.—), s'il touche un salaire horaire de fr. 2.—. Si le salaire horaire est de fr. 2.10, le salaire total s'élèvera à fr. 475.80 par mois (salaire de base : fr. 436.80 + allocation pour 3 enfants : fr. 39.—).

Bien qu'il s'agisse d'un minimum qui peut être dépassé, nous voyons qu'il a été fixé à un niveau trop bas pour permettre à une famille de cinq personnes de subsister. Si l'ouvrier n'arrive pas à dépasser ce minimum, la femme sera obligée de travailler.

Tel est le cas aussi d'autres branches de l'industrie. Le contrat collectif de l'industrie suisse du chocolat prévoit que le salaire horaire initial de base d'un ouvrier de la catégorie A (habitant dans une ville) est de fr. 1.85 (il est augmenté annuellement de cts 4 jusqu'au montant maximum de fr. 2.25). S'il a des charges de famille, il touche une allocation de vie-chère de cts 39 par heure, donc au total fr. 2.24. Cela fait par mois :

$208 \times 2.24 = \text{fr. } 465.95.$

Pour chaque enfant, le contrat collectif prévoit une allocation de fr. 6.50 pour une période de salaire de 14 jours, donc environ fr. 14.— par mois. Si l'ouvrier a trois enfants, il touchera au total :

salaire mensuel fr. 465.95

allocation pour 3 enfants » 42.—

fr. 507.95 par mois

Ce montant est nettement insuffisant pour une famille de cinq personnes. Il est vrai que ces chiffres, comme nous l'avons vu également pour l'industrie de la chaussure, ne représentent qu'un minimum garanti par le contrat collectif qui est parfois dépassé quand l'ouvrier travaille aux pièces ou à prime. Cependant, le salaire garanti du chef de famille reste inférieur au minimum vital et la femme sera souvent obligée d'exercer une activité économique pour compléter le salaire du mari.

Rose-Emilie Bösch²⁴ met en évidence la nécessité pour la femme

²⁴ Rose-Emilie Bösch, *Die Frau im schweizerischen Arbeitsrecht, Arbeiten aus dem juristischen Seminar der Universität Freiburg-Schweiz*. Fribourg, 1947, pp. 50 et 51.

de travailler. Lorsque la famille compte plusieurs enfants, le revenu du père est souvent insuffisant et la mère doit chercher un emploi. R.-E. Bösch fait remarquer que, dans ce cas, le travail de la femme hors de son ménage peut devenir une obligation, et ceci en vertu de l'art. 159, alinéa II, et de l'art. 161, alinéa II, du Code Civil Suisse.

L'art. 159, alinéa II, parlant de l'union conjugale, stipule : « Les époux s'obligent mutuellement à en assurer la prospérité d'un commun accord et à pourvoir ensemble à l'entretien et à l'éducation des enfants. »

L'art. 159, alinéa III, porte : « Ils se doivent l'un à l'autre fidélité et assistance. »

L'art. 161 II prévoit que la femme doit au mari, dans la mesure de ses forces, aide et conseil en vue de la prospérité commune.

D'autre part, l'art. 161, alinéa III, indique la tâche la plus importante qui incombe à la femme : « Elle dirige le ménage ». Il est évident que la femme qui doit chercher un emploi à l'extérieur ne pourra le faire qu'au détriment du travail dans le ménage et au prix d'un effort trop grand.

« C'est beaucoup, ce que doit faire une femme ! » me disait une ouvrière d'un air résigné. Il faut les voir : sortir toujours en courant de l'usine pour faire des courses, préparer les repas, soigner les enfants, nettoyer la maison... Elles n'ont pas un moment de repos. On parle souvent, ces temps-ci, de loisirs. Beaucoup de personnes s'occupent des loisirs des ouvriers, on veut organiser des cours, constituer des clubs, etc. Pour beaucoup d'ouvrières qui travaillaient avec moi, le problème des loisirs ne se posait même pas. Tout simplement, elles n'en avaient point. La fin du travail d'usine représentait, pour elles, le début du travail de ménage. Un travail qu'il faut faire aussi vite, presque aussi intensivement que le travail de fabrique pour arriver à le terminer dans les heures limitées qui sont à la disposition ; ou bien alors, on doit le prolonger pendant la nuit.

« Avez-vous bien dormi ? » demandait-on le matin aux ouvrières de la fabrique B. « *Ja, nur zu wenig !* » (Oui, mais trop peu) était invariablement la réponse. L'insuffisance des heures de sommeil, les tâches nombreuses qui les attendaient à la maison, le parcours qu'elles devaient accomplir pour arriver à la fabrique (plusieurs d'entre elles devaient se lever à 5 heures ou même plus tôt), l'intensité du travail à la chaîne et l'exagération des heures supplémentaires avaient plongé ces femmes dans un tel état de nervosité, qu'une petite remarque, un incident banal, suffisaient à faire éclater une crise de larmes ou des disputes. Chaque jour, j'ai vu des

femmes pleurer ou se disputer à cause de leur fatigue. Elles l'avaient aussi : « Ce sont les nerfs qui ne tiennent plus, nous sommes toutes fatiguées. »

L'exemple que je donne ici est tiré d'une expérience que j'ai faite dans une fabrique. Ce n'est pas mon intention de généraliser (ce qui serait faux) et d'affirmer que dans les autres fabriques les femmes mariées en soient aussi arrivées à ce point. Toutefois, il est bien de voir à quels dangers peut conduire le travail excessif des ouvrières mariées. Ce n'est pas un hasard que dans la fabrique de chaussures, où les conditions étaient plus favorables à cet égard (moins de nervosité, pas de crises de larmes), un quart seulement des ouvrières étaient mariées, tandis que dans les deux autres fabriques, où les conditions étaient moins bonnes, le pourcentage des femmes mariées était de 50.

2) Importance du travail des femmes pour l'économie nationale.

Il y a un autre facteur qui explique le grand développement pris par le travail des femmes dans l'économie nationale : c'est l'importance économique de ce travail pour la nation tout entière. Il est indispensable pour l'économie suisse que des femmes travaillent. La main-d'œuvre masculine est nettement insuffisante.

En 1954, 382.463 hommes et 181.848 femmes étaient occupés dans les fabriques suisses; le nombre des ouvrières était presque la moitié du nombre des hommes. On peut bien s'imaginer que nos industries seraient paralysées le jour où on leur enlèverait la main-d'œuvre féminine. Dans quelques branches, le nombre des femmes dépasse nettement celui des hommes : l'industrie textile, l'industrie de l'habillement et de la lingerie. Même dans les branches d'industrie masculines, comme la construction de machines, appareils et instruments, il y a des travaux qui conviennent tout particulièrement aux femmes et qu'elles peuvent effectuer beaucoup mieux que les ouvriers.

Dans quelques pays, les gouvernements sont intervenus pour intensifier le travail des femmes et remédier à la pénurie de la main-d'œuvre masculine. C'est le cas de la Suède et de la Norvège où, par l'organisation de crèches, de garderies et de jardins d'enfants, on tend à développer le travail de la femme mariée et mère de famille. Des efforts en ce sens sont faits aussi en d'autres pays : Grande-Bretagne, Pologne, Tchécoslovaquie, Allemagne orientale, France ²⁵.

²⁵ *La participation...*, R. I. T., p. 753.

Organisation et formation professionnelles des femmes, R. I. T., vol. LXVI, 1952, p. 63.

Circulaire du ministre du travail et de la sécurité sociale en France, R. I. T., vol. LVIII, 1949, p. 248.

Le rapport du B. I. T. fait remarquer :

« Dans la plupart des pays dont l'économie a atteint un niveau élevé de développement, la main-d'œuvre féminine représente une proportion considérable de la main-d'œuvre totale. La participation des femmes à l'activité économique a acquis dans de nombreux secteurs une importance telle que les travailleuses peuvent être considérées comme partie intégrante de la main-d'œuvre totale et non pas seulement comme main-d'œuvre d'appoint ou comme une réserve qu'il est possible d'utiliser en temps de crise. » ²⁶

Si le gouvernement suisse n'est pas intervenu directement pour encourager le travail des femmes, l'importance de la main-d'œuvre féminine n'en reste pas moins grande, d'autant plus que la Suisse est obligée de recourir à la main-d'œuvre étrangère pour parer à l'insuffisance de la main-d'œuvre nationale. Le nombre des travailleurs étrangers en Suisse s'est considérablement accru de février 1949 à février 1955 : il a passé de 106.076 à 166.210. 22.927 ouvriers étrangers (ou le 13,8 % du total) étaient occupés en février 1955 dans l'industrie des métaux et 20.771 (ou le 12 %) dans l'industrie textile et de l'habillement ²⁷.

Un problème très grave se pose dans notre pays, comme dans tous les pays dont l'économie a atteint un niveau élevé de développement. Le travail de la femme est nécessaire à l'économie nationale; d'autre part, la présence de la femme au foyer (surtout de la mère de famille) est d'une importance essentielle. Ces deux exigences sont difficilement conciliables.

3) *Bon marché de la main-d'œuvre féminine.*

Si le travail des femmes a pris un tel développement dans tous les pays, le bon marché de la main-d'œuvre féminine en est bien une raison essentielle ²⁸.

Le principe « à travail égal, salaire égal » est loin d'être appliqué en Suisse. Il suffit de considérer les tableaux de salaires publiés par *La vie économique* :

²⁶ *Organisation...*, R. I. T., p. 63.

²⁷ *La vie économique*. Avril 1955, p. 146. Comme le fait remarquer *La vie économique*, il s'agit surtout de travailleurs occupés toute l'année.

²⁸ Hedwig Maas, *Von Frauenarbeit zu Frauenfabrikarbeit*, Heidelberg, 1938, p. 75.

*Salaires des ouvriers de 1939 à 1954*²⁹.

Catégorie de travailleurs	Travailleurs dénombrés octobre 1954	juin 1939	Gains moyens en centimes à l'heure		
			oct. 1949	oct. 1953	oct. 1954
Ouvriers adultes ³⁰	333.000	135	257	281	287
» qualifiés	148.000	155	283	311	316
» semi et non qualif.	185.000	118	234	258	263
Ouvrières adultes	147.000	75	167	183	184
Jeunes ouvrières	10.000	50	130	140	140
Jeunes ouvriers	8.000	58	140	152	156

Les salaires horaires moyens des ouvriers sont toujours considérablement supérieurs à ceux des ouvrières adultes. Cette différence se retrouve dans chaque branche industrielle. Les salaires moyens par branche d'industrie étaient, en 1954, les suivants (en centimes à l'heure)³¹ :

	Ouvriers adultes	qualifiés	semi et non qualifiés	Ouvrières adultes
Industrie textile	255	305	247	180
Industrie de l'habillement et des objets d'équipem.	276	314	263	177
Industrie des métaux et machines	284	311	277-244	183
Horlogerie et bijouterie ..	341	371	301	224
Industrie chimique	302	347	292	189
Produits alimentaires, bois- sons et tabacs	276	310	259	166
Industrie de la terre et de la pierre	265	301	257	171
Arts graphiques	345	374	263	172
Industrie du bois	247	277	240-212	164

Bien que, souvent, la condition « à travail égal » ne soit pas remplie, la femme ne devant exécuter qu'un travail très simple, il existe aussi de très nombreux cas où la femme fournit un travail qualitativement égal à celui de l'homme, sans toucher cependant une rémunération correspondante.

²⁹ *La vie économique*. Avril 1955, p. 155. (Salaires moyens y compris allocations de vie chère et de portée sociale, allocations accessoires de caractère régulier).

³⁰ Moyenne des salaires de tous les ouvriers adultes : qualifiés, semi et non qualifiés.

³¹ *La vie économique*. Décembre 1954, janvier-avril 1955.

Ainsi, par exemple, le contrat collectif de l'industrie de la chaussure classe les ouvriers en catégories, d'après les capacités professionnelles requises par les différents travaux. Mais, au sein de la même catégorie, une distinction est encore faite entre hommes et femmes, prévoyant un salaire plus élevé pour les ouvriers. Les hommes de la catégorie I de la fabrication la plus qualifiée, sans charges de famille, ont un salaire horaire minimum garanti de fr. 2.25 - 2.45, les femmes de fr. 1.55 - 1.75. L'ouvrière de la catégorie I de la fabrication la plus qualifiée, qui est aussi la mieux rémunérée, a même un salaire garanti inférieur à celui des ouvriers de catégorie III de la fabrication la moins qualifiée (travail le moins rémunéré) qui est de fr. 1.80 - 2.— par heure. Et même le salaire horaire minimum garanti de l'ouvrière de catégorie I *ayant des charges de famille* n'est que de fr. 1.65 - 1.80 et est donc encore inférieur à celui de l'ouvrier de catégorie III de la fabrication la moins qualifiée *n'ayant pas de charges de famille*. L'ouvrière de catégorie III de la fabrication la moins qualifiée, ayant des charges de famille, n'a qu'un minimum horaire garanti de fr. 1.38 - 1.53.

Il est vrai que l'écart existant entre le salaire des hommes et celui des femmes a été légèrement réduit au cours des années, le salaire horaire moyen des ouvrières adultes ayant augmenté dans une plus forte mesure que celui des ouvriers. C'est ce qui ressort du tableau ci-après :

*Augmentation des salaires horaires moyens en octobre 1954
par rapport à juin 1939, en % ³²*

	Ouvriers qualifiés	semi et non qualifiés	Ouvrières adultes
Industrie textile	139	148	149
Habillement et objets d'é- quipement	105	120	141
Industrie des métaux et machines ³³	110	110	138
Horlogerie et bijouterie ..	129	134	145
Industrie chimique	118	120	134
Produits alimentaires, bois- sons, tabacs	83	100	134
Industrie de la pierre et de la terre	105	129	133
Arts graphiques	87	108	112
Industrie du bois	92	122-134	151

³² *La Vie économique*, Décembre 1954, janvier-mars 1955.

³³ D'après *La Vie économique*, il n'est pas possible d'indiquer séparément le % d'augmentation des salaires des ouvriers qualifiés, semi et non qualifiés pour l'industrie des métaux et machines.

Dans toutes les branches, il y a donc eu une plus forte augmentation relative du salaire des ouvrières par rapport à celui des ouvriers pendant la période de juin 1939 à octobre 1954. Est-ce que cette tendance se maintient ? Il est prématuré d'y répondre. En tout cas, d'octobre 1953 à octobre 1954, le salaire des ouvrières adultes dans quelques branches industrielles a augmenté moins fortement que celui des hommes ou a même subi un recul :

*Augmentation des salaires horaires moyens en octobre 1954
par rapport à octobre 1953, en %*

	Ouvriers qualifiés	semi et non qualifiés	Ouvrières adultes
Industrie textile	2	2	2
Habillement et objets d'é- quipement	2	2	2
Industrie des métaux et machines	2	2	2
Horlogerie et bijouterie ..	2	3	-1
Industrie chimique	3	2	1
Produits alimentaires, bois- sons, tabacs	2	2	1
Industrie de la pierre et de la terre	2	2	-1
Arts graphiques	1	1	1
Industrie du bois	1	2	1

Le salaire des ouvrières d'octobre 1953 à octobre 1954 a augmenté dans la même proportion que celui des ouvriers adultes qualifiés, semi et non qualifiés dans l'industrie textile, l'industrie de l'habillement et des objets d'équipement, l'industrie des métaux et machines et les arts graphiques. Il a augmenté moins fortement dans l'industrie chimique, les produits alimentaires, boissons et tabacs, l'industrie du bois, l'horlogerie et bijouterie, l'industrie de la terre et de la pierre : dans ces deux dernières branches, il a même subi un recul par rapport à octobre 1953.

Une brochure, publiée par l'*Alliance de sociétés féminines suisses*, donne plusieurs exemples de travaux pour lesquels le principe « à travail égal, salaire égal » n'est pas appliqué ³⁴.

³⁴ Alliance de sociétés féminines suisses, *Une question de justice - Un salaire égal pour un travail de valeur égale*. Novembre 1953.

VI. — CAUSES DU BON MARCHÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE FÉMININE

1) *Instabilité de la main-d'œuvre féminine.*

Margarita Gagg³⁵ met l'accent sur le caractère provisoire du travail des femmes. La jeune fille qui entre en fabrique, n'a pas l'intention d'y rester toute la vie, elle espère pouvoir en sortir bientôt par le mariage³⁶. Et la femme mariée qui s'embauche dans l'usine le fait pour des raisons d'ordre économique, dans l'espoir, elle aussi, de reprendre sa place au ménage si la situation financière s'améliore.

Il n'y a pas, même chez la jeune ouvrière, de vocation pour son travail. Ce n'est pas comme pour l'homme le désir d'apprendre un métier, l'intérêt à l'égard d'une profession dans laquelle on restera toute la vie³⁷. Pour cette raison, la jeune fille qui rencontre des difficultés préfère parfois quitter l'usine et s'embaucher ailleurs. Cette instabilité d'une partie de la main-d'œuvre féminine a certainement une influence sur le niveau du salaire. Les meilleures ouvrières au montage des stations de radio de l'usine A. sont des Italiennes. Ceci n'est pas dû seulement à leur plus grande habileté, mais aussi au fait qu'étant étrangères, elles ne peuvent pas changer de travail aussi facilement que leurs collègues suisses. Les ouvrières suisses qui n'ont pas un très grand intérêt pour ce travail de patience ne restent pas longtemps et vont s'embaucher ailleurs.

Dans la fabrique de chaussures C., on avait tâché de remédier à l'instabilité de la main-d'œuvre féminine, en développant chez les ouvrières le sens d'appartenir à une vraie profession. On avait montré aux ouvrières de la couture de la chaussure qu'elles étaient bien des couturières professionnelles (il faut en effet deux ou trois ans pour former une bonne ouvrière) ; même par des moyens extérieurs on avait tâché de les lier à la profession (la fabrique avait distribué des tabliers spéciaux). Mais tous ces efforts n'ont pas donné de résultats : la fluidité de la main-d'œuvre féminine n'a pas diminué pour cela.

Comme l'affirmait le chef d'atelier, responsables de cette situation sont aussi les éducateurs qui découragent les jeunes filles d'entrer à la fabrique et ne leur permettent pas, par là, d'avoir de l'estime pour le travail qu'elles doivent accomplir.

Le chef d'équipe Me..., une très bonne ouvrière, m'avait déclaré que son instituteur lui avait fait des reproches d'être entrée à la

³⁵ Margarita Gagg, *op. cit.*, pp. 143 et 144.

³⁶ Angela Meister, *Die deutsche Industriearbeiterin*. Jena, 1939, p. 127.

³⁷ *Ibid.*

fabrique. L'opinion de l'instituteur peut encore avoir une grande influence sur la jeune fille qui sort de l'école. Me... était donc à la fabrique dans un état de grande insatisfaction, avec le sentiment d'avoir échoué en quelque chose.

Il serait souhaitable que les personnes responsables de l'éducation des jeunes filles sachent aussi les conseiller d'une manière éclairée quant à leur profession. Peut-être, cet instituteur n'aurait-il pas découragé Me... s'il avait connu de près la fabrique où elle travaillait : l'habileté demandée pour effectuer le travail qui convient bien à une femme, les efforts faits par la direction pour améliorer le milieu de travail et pour maintenir une ambiance moralement saine (c'est ce qui m'a frappé tout d'abord à C. : je n'avais pas l'impression de me trouver dans une fabrique).

Si cette instabilité de la main-d'œuvre féminine a une influence sur le niveau du salaire, on peut affirmer, d'autre part, que l'inverse aussi se produit : étant donné les salaires très bas gagnés par les nouvelles ouvrières (surtout si elles sont aux pièces, jusqu'à ce qu'elles aient acquis l'habileté nécessaire), à l'encontre de la première difficulté elles préférèrent partir.

2) *Passivité de l'ouvrière.*

Une autre cause de l'inégalité des salaires est la passivité de la main-d'œuvre féminine. La femme reçoit le salaire qu'on lui donne, elle n'aime pas beaucoup réclamer. Un exemple : lors du changement du système de rémunération, les salaires aux pièces payés pour quelques moteurs de l'usine A. avaient subi une réduction. Les femmes ont continué quand même leur travail, tandis que les hommes se sont refusés à travailler et on demandé l'intervention de la commission ouvrière.

3) *Concurrence entre ouvrières.*

Le bon marché de la main-d'œuvre féminine est provoqué aussi par le nombre considérable de femmes en quête de travail qui se font concurrence. L'offre de main-d'œuvre est souvent plus grande que la demande, ce qui a pour effet de comprimer les salaires. Il est évident que les femmes mariées qui travaillent sans être poussées par une nécessité économique font une concurrence sérieuse à leurs collègues qui sont dans le besoin.

La concurrence entre la main-d'œuvre féminine fait sentir ses effets lorsque la situation économique est normale. La haute conjoncture existant actuellement en Suisse, par la demande accrue de main-d'œuvre qu'elle engendre, soit masculine, soit féminine, améliore la position de l'ouvrière à cet égard. On m'a même affirmé que

dans certaines régions, la rareté de la main-d'œuvre est telle que les employeurs sont obligés d'embaucher les nouvelles ouvrières à de meilleures conditions de salaires que les anciennes ouvrières et ne peuvent pas congédier certaines jeunes filles qui, profitant de la situation, s'absentent souvent du travail. Dans d'autres régions, au contraire, le nombre de femmes qui désirent travailler en usine est supérieur aux possibilités d'emploi, comme me le faisait remarquer le chef du personnel d'une usine de mécanique.

4) *Un facteur d'ordre psychologique.*

Bien que tous ces facteurs contribuent un peu à éclairer le problème du bon marché de la main-d'œuvre féminine, ils ne donnent pas l'explication profonde de cette inégalité. C'est un facteur d'ordre psychologique qui se trouve à la racine : la mentalité ancrée de génération en génération, depuis des années déjà, que la femme doit gagner moins que l'homme.

Tout le monde crierait à l'injustice si un ouvrier célibataire ne gagnait que fr. 300 à 350 par mois. Si c'est une femme qui les touche, tout est normal. On accepte même, comme tout à fait normal, qu'une ouvrière gagne un salaire inférieur au minimum vital. Peut-on vivre dans une ville comme Zurich ou Genève avec fr. 300 à 320 par mois ? Même si plus tard, avec les années, le salaire est augmenté et porté, par exemple, à fr. 400 à 450 par mois, la nouvelle ouvrière, à ses débuts, devra faire face à beaucoup de difficultés.

Le chef du personnel d'une usine m'a affirmé que plusieurs de ses ouvrières ne sont pas seules, qu'elles vivent en état marital : une des raisons n'est-elle pas aussi l'insuffisance du salaire du début qui les a poussées un jour à rechercher le soutien d'un homme et qui leur a fait considérer ensuite cet état de choses comme tout à fait normal ? Sans doute, il y a des femmes qui, après quelques années, surtout si elles sont aux pièces, arrivent à gagner même fr. 600 par mois. Mais le problème subsiste pour les ouvrières qui viennent d'être embauchées. Ne devrait-on pas revoir les salaires minima fixés dans les contrats collectifs pour réajuster le salaire des femmes au minimum vital ?

Un exemple seulement : le contrat collectif de l'industrie du chocolat prévoit pour un jeune ouvrier de 15, 16, 17 ans révolus un salaire horaire initial de base de fr. 1.45 (catégorie A, c'est-à-dire habitant les villes) ; pour une ouvrière adulte, le salaire horaire de base, au début, est de fr. 1.33. Ces salaires de base sont majorés d'une allocation de vie chère qui est de 25 cts pour tout le personnel célibataire masculin et féminin sans charges de famille. Une ouvrière adulte débutante touche un salaire de base inférieur à celui que gagne un garçon de 15 à 16 ans.

Ce sont les femmes surtout qui devraient prendre conscience de ces anomalies. Mais une modification de ces conditions ne peut pas se faire du jour au lendemain. La tradition du bon marché de la main-d'œuvre féminine est trop enracinée chez nous pour qu'on puisse la faire disparaître brusquement. Il y a un grand effort à accomplir de la part de chaque femme pour que le travail féminin soit revalorisé. Il est indispensable de réagir contre cette situation anormale, pour que les inégalités soient supprimées.

CHAPITRE II

QUELQUES SYSTEMES DE REMUNERATION

Nous allons examiner quelques systèmes de rémunération appliqués dans les usines. Plusieurs ouvrages ont été écrits à ce sujet dont l'un des plus intéressants est, sans doute, la publication du B. I. T. : *La rémunération au rendement* (Genève, 1951).

Le nombre considérable d'articles parus dans les revues syndicales et patronales, ainsi que dans les revues professionnelles, les ouvrages consacrés à ce problème, montrent bien que cette question est d'une importance considérable pour l'employeur et l'ouvrier. Il serait d'ailleurs faux de ne voir dans le problème de la rémunération qu'une question purement matérielle. Elle a des répercussions bien plus profondes. Un système de rémunération qui oblige l'ouvrière à travailler de toutes ses forces et à donner son maximum pendant toute la journée, sans un instant de répit, la plongera dans un tel état de nervosité que toute sa famille, à la maison, en supportera les conséquences. D'autre part, une rémunération n'offrant aucun stimulant à l'ouvrière, surtout dans les travaux monotones, augmentera son ennui : les heures seront alors interminables...

« *Le travail n'est pas une marchandise* »¹, c'est l'homme qui est directement touché par tout facteur inhérent à son travail : durée, rapports avec les supérieurs, nature du travail, salaire. Le travail n'est pas une chose qu'il vend ou loue en dehors de lui. Ce qu'il loue, ce sont ses propres prestations, une part de lui-même². Il n'est donc pas indifférent pour l'ouvrier qu'un système de rémunération soit utilisé de préférence à un autre.

Nous étudierons dans ce chapitre quelques formules techniques de salaires appliquées dans les industries, en nous réservant d'examiner au chapitre IX d'autres formes de rémunération (les formules économiques, d'après le terme de Pragma³) dont le but dépasse la

¹ *Traité de Versailles*. 1919, Partie XIII.

² Yves Mainguy, *Problèmes du travail*. Paris, 1945, pp. 78 et 79.

³ Pragma, *Salaire et rendement*. Paris, 1947, pp. 131 et suivantes.

simple rémunération des travailleurs et qui visent avant tout à intéresser les ouvriers : les équipes autonomes de Dubreuil, le salaire proportionnel de Schueller et la prime d'entreprise de l'I. T. S.

Une remarque encore est à faire. Cette thèse a pour but de montrer en premier lieu l'influence exercée sur l'ouvrière par le salaire aux pièces et à la norme de temps. Je me baserai surtout sur mes expériences pratiques dans les usines où j'ai travaillé et qui appliquent ce système de rémunération. L'examen des autres formules techniques de rémunération : salaire au temps et salaire à prime, se propose simplement de situer le problème et de montrer la place qu'occupe le salaire aux pièces et à la norme de temps parmi les différents systèmes de rémunération.

Le bref examen du salaire au temps et aux primes n'est pas fait avant tout au point de vue sociologique : mes expériences d'usine sont trop limitées dans ce domaine pour que je puisse me livrer à une telle étude. Dans les fabriques où j'ai travaillé, on appliquait très rarement le salaire au temps, encore n'était-il adopté que pour des travaux où la rémunération aux pièces ne pouvait être introduite. Quant à la rémunération à prime, elle était en usage pour quelques ouvrières de la fabrique de chocolat. Mais celles-ci travaillaient en grande partie à la chaîne. Il était difficile par conséquent de distinguer quelle était l'influence du système de rémunération ou de la méthode de travail sur les ouvrières. Ainsi, la nervosité et le surmenage constatés parmi ces femmes dépendaient en partie du salaire à prime, mais peut-être en plus grande partie encore de la mauvaise application du travail à la chaîne (on n'avait pas sélectionné les femmes à la chaîne, elles n'avaient pas le même rythme de travail et ne s'harmonisaient pas ; c'étaient les meilleures ouvrières qui déterminaient les cadences). Dans une autre fabrique, le système des primes était imparfaitement appliqué. Il s'agissait bien d'une prime au rendement, mais malgré la baisse des commandes et de la production, la prime était toujours versée aux ouvrières ; elle devenait ainsi une partie de leur salaire et ne variait plus en proportion du rendement.

SECTION I

SALAIRE AU TEMPS

C'est la forme la plus simple de rémunération et la plus facile à appliquer. Un salaire est prévu pour une unité de temps (pour l'ouvrier il s'agit généralement de salaire à l'heure). Le gain de l'ouvrier est obtenu en multipliant le salaire horaire par les heures de travail.

La rémunération au temps présente beaucoup d'avantages pour l'ouvrière. Dans la fixation du salaire horaire, on peut tenir compte de sa situation personnelle, de ses capacités, de son âge, des personnes à sa charge, etc., ce qui n'est pas le cas dans les taux uniformes aux pièces où une jeune fille habile, n'ayant pas de charges de famille, peut atteindre des salaires beaucoup plus élevés qu'une ancienne ouvrière qui a des personnes à la charge.

Si elle est rémunérée au temps, l'ouvrière sait exactement à l'avance combien elle gagne. Dans le cas de rémunération au rendement avec beaucoup d'écarts dans le gain par quinzaine (comme c'est le cas du salaire aux pièces), quelques travailleurs se plaignent qu'ils ne peuvent jamais établir un budget⁴.

Ce système de rémunération n'est pas la cause de surmenage. Ceci est d'une grande importance surtout pour les femmes mariées qui n'ont pas la possibilité de se détendre le soir, mais doivent alors commencer une seconde journée de travail. Les ouvrières qui sont payées au temps peuvent adapter la vitesse de travail à leur rythme naturel et ne sont pas obligées de forcer les cadences au delà de leurs possibilités, ce qui est parfois la conséquence du salaire aux pièces. Une ouvrière de l'usine A. me faisait part de son soulagement : on l'avait déplacée à la petite affûteuse où elle était payée à l'heure. Elle gagnait moins, il est vrai, mais elle préférait un rythme normal de travail à la nervosité du salaire aux pièces. Colette Theurillat, l'assistante sociale qui a travaillé quelques mois en usine en qualité d'ouvrière, rapporte les observations d'une jeune fille qui a changé de partie et sera payée à l'heure : « Dans le fond, j'aime encore mieux. C'est plus sûr, même si on n'a jamais de très hautes payes. On est quitte de s'énervier, de pleurer une quinzaine parce qu'on n'a rien. Si on voulait bien compter, je suis sûre que celles qui sont à l'heure gagnent aussi bien. »⁵

Le salaire au temps présente également des avantages pour l'employeur. C'est la forme de rémunération la plus indiquée pour les travaux très précis qui demandent beaucoup d'attention de la part des ouvriers. A l'usine A., au contrôle des presses, nous étions payées au temps. La direction avait bien essayé d'introduire le salaire aux pièces, mais elle avait dû revenir à la rémunération au temps, parce que les ouvrières, pour gagner davantage, avaient trop forcé la vitesse de travail et le contrôle était devenu très défectueux.

⁴ Louis Maire, *Au delà du salariat*. Genève, 1945, pp. 60-63.

⁵ Colette Theurillat, *La situation des jeunes rurales en usine*, manuscrit de l'enquête pour le travail de diplôme à l'Ecole d'Etudes sociales de Lucerne, 1955, p. 11.

Dans les usines où j'ai travaillé, très rares étaient les ouvrières rémunérées au temps. Une femme m'avait affirmé : « Partout où ils peuvent, ils nous font travailler aux pièces. » Beaucoup d'usines préfèrent adopter un système de rémunération au rendement. On a fait remarquer que le salaire au temps peut être appliqué dans une petite entreprise où le patron travaille avec les ouvriers et où les rapports sont basés sur la confiance mutuelle⁶. Dans plusieurs fabriques, on est opposé à la rémunération au temps, car elle aurait pour effet de faire tomber la production. D'après ces employeurs, l'ouvrier rémunéré au temps ne serait pas assez stimulé et ne ferait pas de grands efforts pour produire davantage.

Pragma, dans une étude très intéressante, a examiné les avantages et les inconvénients du salaire au temps et s'est arrêté surtout au problème du stimulant des travailleurs. Pragma remarque à cet effet :

« Dans l'entreprise industrielle, on semble admettre, en théorie et en pratique, que le salaire est le stimulant essentiel du travailleur.

A aucun moment, on ne voit apparaître d'autre mobile, chez le salarié, que celui de l'intérêt purement vénal. A aucun moment, on ne voit apparaître chez lui le désir du travail en tant que tel, la satisfaction qu'il procure. Tous les auteurs, comme tous les employeurs, interprètent le salaire au temps comme une invitation à la paresse : aucun d'eux comme une sécurité permettant le don de l'homme à son travail, du créateur à sa création. C'est donc que l'observation témoigne que, dans l'industrie, le salaire au temps non seulement *n'engendre pas* la productivité — ce qui ne serait pas dans sa nature — mais encore *ne permet pas*, comme cela se passe dans l'agriculture, à une autre cause plus profonde de l'engendrer. L'homme qui travaille dans l'industrie travaille sans joie. »

La tâche du manœuvre spécialisé est parcellaire et répétée. Elle est monotone, anonyme (sa production ne reflète pas sa personnalité) et déterminée par d'autres sans que l'ouvrier n'ait aucune liberté. Il est tenu au contraire à la plus stricte discipline. Et Pragma ajoute :

« Ainsi, il n'est pas étonnant que, dans de semblables conditions de travail, le salaire au temps ne soit généralement considéré que comme une prime à la paresse... Faute d'un moteur naturel, capable d'animer à l'intérieur même

⁶ Jacques Montpellier, *Des modes de rémunération aux réformes de l'entreprise*, dans *L'Ordre Professionnel*, N° 36-38-40-42, 1950.

de la personne, le goût et le sens du travail, on a dû faire appel à des stimulants artificiels, cherchant à déclencher, de l'extérieur, ces réactions qui développent la productivité. Et c'est ainsi que s'est développée la pratique du « salaire au rendement. »⁷

Comme le fait justement remarquer Pragma, ce n'est pas le salaire au temps lui-même qui est responsable du manque d'intérêt des ouvriers, mais la nature du travail à effectuer dans plusieurs secteurs de l'industrie.

A la suite d'une rationalisation très poussée, beaucoup de travaux sont devenus extrêmement monotones dans l'industrie moderne. Lorsque l'ouvrière est rémunérée à l'heure, ce système de salaire n'ayant pas d'effet stimulant, rien ne peut l'intéresser : l'ennui est encore plus grand, le temps ne passe jamais. Une jeune ouvrière me disait : « Les minutes me semblent des heures, les jours des mois, les mois des années... » Il faut avoir connu le profond ennui d'un travail monotone pour comprendre la valeur de tout moyen — la rémunération au rendement en est un — qui permette de donner un peu plus d'intérêt à ce qu'on fait.

SECTION II

REMUNERATION AU RENDEMENT

De nombreuses fabriques appliquent des modes de rémunération dans lesquels les gains des ouvriers varient d'après la quantité de travail qu'ils effectuent. Ces systèmes présentent tous le même avantage par rapport au salaire au temps : ils permettent aux ouvriers de bénéficier d'un surplus de production ; la productivité de l'usine sera plus élevée puisque les ouvriers auront aussi un intérêt à l'accroissement de la production. Cela suppose, bien sûr, que ces systèmes de rémunération soient appliqués avec le consentement des deux parties et avec la plus grande équité. Malheureusement, il est des cas, notamment en ce qui concerne le travail aux pièces, où la mauvaise application de ces systèmes conduit à des résultats opposés : mécontentement des ouvriers, freinage du travail, gaspillage de matériel, surmenage des travailleurs.

Nous ne possédons pas de renseignements précis en ce qui concerne les systèmes de rémunération au rendement en usage en Suisse. Le B. I. T. fait remarquer qu'il est extrêmement difficile de se renseigner de façon complète sur l'application pratique des différents

⁷ Pragma, *op. cit.*, pp. 78-81.

systèmes de salaire et sur leur valeur⁸. Toutefois, dans certains pays, des enquêtes très intéressantes ont été effectuées. Le pourcentage des heures de travail payées aux pièces dans les industries de certains pays d'Europe, d'après la statistique du B. I. T., serait le suivant⁹,

Pays	1938	1946	1947	1948	1949
Danemark	41	37	36	40	41
Hongrie	—	36	58	73	70
Norvège	39	41	47	50	57
Royaume-Uni	34	—	38	—	38
Suède	48	52	54	56	58
Tchécoslovaquie	—	38	48	55	—

D'après le *Bulletin of industrial psychology and personnel practice*, de mars 1950, en Australie, le 71,4 % des travailleurs étaient rémunérés au temps, le 26,2 % à prime et le 3,4 % seulement aux pièces¹⁰.

Aux Etats-Unis, une enquête a été effectuée en 1945-1946 par le Bureau des statistiques du travail, sur un total de 55.000 établissements qui employaient environ 7.000.000 d'ouvriers. Cette enquête indique que le 30 % environ de ces ouvriers étaient payés selon une méthode d'encouragement au rendement. « Dans les établissements où l'on appliquait des systèmes d'encouragement au rendement, l'immense majorité des travailleurs était payée individuellement aux pièces. »¹¹ Toutefois, c'est encore le salaire au temps qui est le plus généralisé aux Etats-Unis.

En Russie soviétique, on a introduit le salaire aux pièces dans l'industrie afin d'augmenter la productivité du travail¹². La loi du quatrième plan quinquennal prévoit qu'il est nécessaire de perfectionner les systèmes de salaires aux pièces avec taux progressifs¹³. En général, il n'y a pas de salaire minimum garanti¹⁴.

Dans les industries mécaniques de l'Australie, du Canada, du Danemark et des Etats-Unis, les travailleurs sont habituellement payés au temps; ils sont généralement payés à la production en

⁸ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 61.

⁹ *Ibid.*, p. 62.

¹⁰ *Ibid.*, p. 63. (Le pourcentage total est supérieur à 100, parce que, dans certains cas, les travailleurs ont été classés dans plus d'un groupe.)

¹¹ *Ibid.*, p. 70.

¹² Yusuf Ziya Yücebilgin, *La rémunération moderne du salariat*. Genève, 1950, p. 147.

¹³ André Stalder, *Au delà du capitalisme, du collectivisme et du dirigisme*. Lausanne, 1949, p. 111.

¹⁴ Section 57 du Code soviétique du travail. Cité par Robert Mossé dans *Les Salaires*. Paris, 1952, pp. 59 et 60.

Norvège, au Royaume-Uni et en Suède; les deux systèmes coexistent dans les pays suivants : Belgique, Finlande, France, Italie, Pays-Bas, Suisse, Union Sud-Africaine. Le travail aux pièces constitue le système de paiement à la productivité le plus usuel¹⁵. Pour ce qui est de la Suisse, le rapport du B. I. T. sur l'industrie mécanique fait encore remarquer que la plupart des travailleurs des industries mécaniques suisses sont rémunérés à la production¹⁶.

Toutefois, en ce qui concerne l'ensemble des industries suisses, nous n'avons pas de statistiques sur le nombre des ouvriers rémunérés au rendement. D'après une communication du gouvernement suisse à l'O. I. T., en date du 31 octobre 1950, « les conventions collectives conclues dans diverses industries contiennent une grande variété de dispositions relatives à l'application de systèmes de ce genre; à ce que l'on sait, ces systèmes sont appliqués dans une certaine mesure dans les industries mécaniques, l'industrie textile, l'industrie du vêtement et les transports. »¹⁷

I. — SALAIRES A PRIME

Le salaire du travailleur se compose de deux éléments : le salaire de base et la prime. L'ouvrier est généralement payé au temps pour les heures de travail et reçoit en plus une prime qui varie d'après la production effectuée, dans le cas de prime au rendement. Il existe aussi d'autres primes : à la qualité, de ponctualité, sur l'économie de matériel. Nous ne nous occuperons ici que des primes à la production.

Une étude publiée dans le *Journal des Associations patronales*¹⁸ met en évidence les avantages de ce système de rémunération. Ce mode de salaire est mobile, il est possible de modifier le taux de la prime sans toucher au salaire de base. Le contraire aussi est faisable : le taux de base peut être changé, si la nécessité se présente, en laissant intacte la prime. D'autre part, dans la détermination du taux de base, on peut prendre en considération des éléments personnels : capacité du travailleur, habileté, charges de famille, etc.

Grâce à ce système de rémunération, l'ouvrier peut bénéficier d'une augmentation de la productivité due aux efforts qu'il accomplit (ce qui n'est pas le cas dans le salaire au temps), sans être toutefois exposé aux risques du travail aux pièces. Quelques systèmes de primes n'exercent pas une pression sur l'ouvrier pareille

¹⁵ B. I. T., *Les systèmes de calcul des salaires dans les industries mécaniques*. Rapport III, Genève, 1949, pp. 121-128.

¹⁶ B. I. T., *Les systèmes de calcul...*, p. 111.

¹⁷ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 84.

¹⁸ *Ein Beitrag zur Abklärung der Lohnsysteme*, dans le *Journal des associations patronales*, N° 50-51, 1950.

à celle qui est la conséquence du salaire aux pièces. En effet, le stimulant représenté par la prime est moins puissant, puisque l'ouvrier ne bénéficie pas, en général, de l'accroissement total de son rendement. Ainsi, certains salaires à prime (notamment la prime Halsey et Rowan) peuvent avoir des répercussions moins graves sur l'équilibre psycho-physiologique du travailleur que le salaire aux pièces. Pragma remarque :

« Dans un salaire à la production, plus l'accroissement du salaire par rapport à l'activité du travailleur est élevé, plus celui-ci risque de dépasser ses possibilités physiologiques. C'est pourquoi ces risques sont importants avec les primes élevées, du type Taylor; encore réels avec le salaire aux pièces; rares avec la prime Halsey, beaucoup plus rares encore avec la prime Rowan. » ¹⁹.

Cependant, le mode d'application de ces salaires, notamment la fixation des normes de production, sont d'une importance essentielle : « Une sous-estimation de l'énergie nécessaire pour effectuer la tâche et, partant, un prix de base trop faible, quelle que soit la formule de salaire, peut entraîner le surmenage. » ²⁰

Le danger de nervosité et de fatigue est plus grand lorsque la prime appliquée se rapproche du salaire aux pièces ou à la norme de temps. Dans une usine de mécanique, une prime est payée à certaines ouvrières. Elle est déterminée en multipliant le temps que l'ouvrière a économisé (temps alloué moins temps effectif) par un taux uniforme de prime. Cette prime a un effet stimulant moins puissant que le salaire aux pièces. Toutefois, la prime n'étant pas dégressive, une augmentation des efforts des ouvrières se traduit par un accroissement proportionnel de la prime, ce qui pousse certaines femmes à accélérer la vitesse de travail pour gagner toujours davantage. D'après les affirmations d'une ouvrière, « les femmes travaillent sous pression, elles sont nerveuses. Il y a une quantité de pièces à fournir. Si elles n'y arrivent pas, elles s'énervent, c'est fatal. » Et cette ouvrière ajoute : « On devrait travailler à l'heure, le soir on est épuisé. Il y a beaucoup de femmes mariées ici qui doivent travailler pour compléter le salaire du mari. Les femmes tombent malades, elles ont des caractères impossibles. Il y en a qui travaillent la montre sur la table ».

Des jalousies existent dans cette usine entre ouvrières rémunérées à prime, puisque certaines travailleuses atteignent des salaires deux fois plus élevés que les ouvrières moins habiles. Les rivalités sont grandes aussi avec les femmes qui, par la nature même de leur tra-

¹⁹ Pragma, *op. cit.*, p. 208.

²⁰ *Ibid.*, p. 208.

vail, ne peuvent pas être payées à prime et gagnent moins. J'ai pu constater l'existence de ces rivalités dans deux autres fabriques. A la fabrique de chocolat, les ouvrières payées au temps devaient travailler vite pour suivre le rythme de celles qui étaient payées à prime. « Nous gagnons la prime pour les autres » affirmaient quelques-unes d'entre elles, pleines d'amertume.

Dans une fabrique de produits alimentaires et pharmaceutiques, on avait introduit un système de primes qui fut supprimé quelque temps après, puisqu'il se révéla trop coûteux. Il exigeait beaucoup de travail administratif et n'était pas rentable, une partie seulement des ouvrières pouvant être rémunérées à prime. Une employée du service du personnel me dit toute sa satisfaction lors de l'abolition des primes et de la réintroduction du salaire à l'heure. D'après elle, l'adoption des primes avait suscité beaucoup de jalousies entre ouvrières et avait gâté le milieu de travail.

Les systèmes de primes les plus connus sont les suivants :

Prime Halsey.

On détermine, sur la base du rendement obtenu dans le passé, une norme de temps pour l'exécution d'un travail donné. Si l'ouvrier effectue sa tâche dans le temps prévu ou dans un temps supérieur, il reçoit le salaire au temps pour la durée de son travail. S'il arrive à faire sa tâche dans un temps plus réduit, il touchera le salaire au temps pour les heures de travail effectives et, en plus, une prime correspondant à un certain pourcentage du temps gagné. Le pourcentage aura été établi à l'avance.

Ainsi, par exemple, il a été convenu que l'ouvrier touchera une prime sur le 50 % du temps économisé. L'ouvrier X ayant un salaire horaire de fr. 3.— doit effectuer un travail; le temps alloué est de 20 heures. Il n'emploie que 16 heures. Son salaire sera :

16 heures à fr. 3.—	fr. 48.—
+ le 50 % sur les 4 heures économisées	
au taux de fr. 3.—	fr. 3.— × 2 » 6.—
	fr. 54.—

Contrairement au salaire aux pièces, l'ouvrier ne profite que d'une partie des économies de temps qu'il a réalisées sur son travail, ce qui peut l'amener à limiter sa production²¹. Le stimulant étant moins puissant que dans la rémunération aux pièces, « on rapporte peu de cas de surmenage avec cette formule moins attractive. »²².

²¹ Pragma, *op. cit.*, p. 94.

²² *Ibid.*, p. 199.

Prime Rowan.

Comme pour la prime Halsey, une norme de temps est prévue pour l'exécution d'une tâche donnée. Si l'ouvrier effectue son travail dans un temps inférieur, on détermine le pourcentage du temps économisé. On trouve la prime en multipliant le salaire gagné pendant les heures effectivement employées par le pourcentage du temps économisé.

Ainsi, en reprenant l'exemple précédent, l'ouvrier qui effectue son travail en 16 heures au lieu de 20 heures touchera le salaire suivant :

16 heures à fr. 3.—	fr. 48.—
+ prime de 20 % (4 heures économisées sur 20) de fr. 48.—	» 9.60
	fr. 57.60

Ici encore, comme dans le système Halsey, le salaire au temps est garanti à l'ouvrier qui n'atteint pas la norme. Cependant, dans le système Rowan, le taux de la prime versée à l'ouvrier diminue plus fortement à mesure qu'augmente la vitesse de son travail. La prime qui récompense ses premiers efforts est élevée, mais il est découragé d'intensifier son travail parce que son gain diminue relativement dans une mesure considérable. Si nous reprenons l'exemple donné plus haut d'une tâche qui doit s'effectuer en 20 heures (temps alloué) à un taux horaire de fr. 3.—, et si nous supposons que l'ouvrier n'emploie que 16, 15, 10 ou 5 heures, nous obtenons les gains suivants :

<i>Heures de travail</i>	<i>Prime Halsey</i>	<i>Prime Rowan</i>
<i>effectif</i>	<i>Fr.</i>	<i>Fr.</i>
16	54.—	57.60
15	52.50	56.25
10	45.—	45.—
5	37.50	26.25

On a fait remarquer qu'il semble que l'ouvrier est injustement puni d'avoir trop travaillé. Cependant, l'exemple donné est plutôt théorique, puisqu'il est bien rare qu'un ouvrier arrive à réaliser une économie de 75 %, surtout maintenant que, par le chronométrage, il est possible de déterminer le temps nécessaire à effectuer le travail. Ce n'est qu'en se surmenant que l'ouvrier pourrait réaliser une telle économie de temps. On voit alors l'avantage de la prime Rowan qui récompense dans une mesure très élevée les premiers efforts du travailleur et le met d'autre part à l'abri du

surmenage. La diminution du taux de prime se faisant progressivement, l'employeur n'est pas tenté de baisser les prix arbitrairement, comme c'est le cas pour le salaire aux pièces, lorsque les ouvriers atteignent une production trop élevée.

Toutefois, le système Rowan laisse subsister beaucoup de difficultés : il faut encore déterminer la tâche-type, la partie fixe du salaire et la prime. Des contestations peuvent toujours surgir entre ouvriers et employeurs, parce que c'est le patron seul qui établit ces données, de grande importance sur le gain et l'effort du travailleur. D'autre part, l'ouvrier ne comprend pas que l'employeur profite toujours plus de l'augmentation de son rendement, tandis que pour lui, le principal facteur de cet accroissement de la productivité, l'effort supplémentaire se traduit par une réduction progressive de la prime.²³

Le système Rowan est déjà plus compliqué que le système Halsey. Il est absolument indispensable d'appliquer des méthodes simples que les ouvriers puissent facilement comprendre. Si la méthode est trop compliquée, il faudra s'attendre à de la méfiance de la part des travailleurs.

Prime Bedaux.

Elle se base sur une étude très poussée des temps et des mouvements. Chaque minute de temps alloué est un point Bedaux ou B. Pour chaque tâche à exécuter, un certain nombre de B. est donné. Si l'ouvrier parvient à effectuer son travail dans un temps inférieur au temps alloué, il reçoit une prime égale au 75 % du nombre de points économisés, multipliés par le 1/60 du salaire horaire.

Ainsi, dans l'exemple précédent, le temps alloué à l'ouvrier serait de 1.200 points B (20 heures $\times$ 60). Si le travailleur n'emploie que 16 heures, son salaire sera :

16 heures à fr. 3.—		fr. 48.—
	$240 \times 3.—$	» 9.—
+ prime Bedaux = 75	60	fr. 57.—

D'après l'ouvrage du B.I.T., *La rémunération au rendement*, « le système Bedaux est en réalité plus qu'un système d'encouragement à la production, puisqu'il permet à la direction de suivre le rendement de n'importe quel travailleur en le calculant à l'aide d'unités qui indiquent immédiatement si la production atteint la norme désirée. »²⁴ Pragma remarque également que le système

²³ Dragolioub Yovanovitch, *Le rendement optimum du travail ouvrier*. Paris, 1923, pp. 60-65.

Bedaux « permet, tous les travaux étant ramenés à la même unité, de comparer le rendement d'un ouvrier d'une période à l'autre, ou celui de deux ouvriers ». ²⁵ La comparaison des résultats atteints par les ouvriers peut susciter une émulation entre eux et, par là, augmenter leur rendement.

Le système Bedaux a soulevé beaucoup de critiques de la part des travailleurs. L'étude des temps et des mouvements doit être faite avec une grande précision, en tenant compte dans une mesure suffisante de la fatigue. Une erreur dans le calcul des temps peut fausser considérablement le nombre de points alloués aux ouvriers et, par conséquent, leur gain.

Parfois, dans l'application du système Bedaux, on a trop voulu insister sur la comparaison des résultats atteints par les travailleurs, ce qui a amené certains ingénieurs à introduire des méthodes qui ont rencontré la vive opposition des ouvriers. On m'a cité le cas d'une entreprise dans laquelle les résultats en points Bedaux obtenus par les ouvrières étaient affichés journallement. Lorsque l'ouvrière n'atteignait pas la norme de production, son chiffre était indiqué en rouge. On peut aisément se représenter l'effet déprimant d'un tel système sur les femmes moins habiles qui voyaient, jour après jour, affichés publiquement les résultats insuffisants de leur travail. Non seulement pour les ouvrières moins habiles, mais pour toutes les femmes en général cette façon d'appliquer la prime Bedaux a quelque chose d'inhumain, puisque la capacité de travail de la femme, encore plus que celle de l'homme, subit des oscillations périodiques. ²⁶

Taux différentiels aux pièces de Taylor.

Deux taux aux pièces sont prévus : un taux inférieur, appliqué si l'ouvrier n'atteint qu'un rendement au-dessous de la norme, et un taux supérieur si le rendement de l'ouvrier dépasse la norme ; une prime de 50 % du taux au temps est versée au travailleur ayant atteint la norme.

Il existe une différence considérable entre le salaire d'un ouvrier ayant obtenu de bons résultats et celui du travailleur qui n'est pas arrivé à faire la production demandée. L'ouvrier travaille toujours dans la crainte de voir son salaire baisser par l'application du taux aux pièces inférieur et intensifiera ses efforts pour recevoir le taux élevé. Il est évident que ce système conduit inévitablement au surmenage.

²⁴ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 18.

²⁵ Pragma, *op. cit.*, pp. 99 et 100.

²⁶ Martha Moers, *Frauenerwerbsarbeit und ihre Wirkungen auf die Frau*, Recklinghausen, 1949, pp. 87 et 88.

On a fait justement remarquer que le système Taylor encourage considérablement une élite d'ouvriers, ceux qui ont plus d'adresse et d'habileté, en leur permettant d'atteindre des gains considérables, mais qu'il est inhumain pour des ouvriers au-dessous de la moyenne.²⁷ D'ailleurs, Taylor ne veut même pas embaucher ces travailleurs. Il indique comme moyens pour faire disparaître la flânerie des ouvriers de noter soigneusement le rendement de chaque travailleur, de relever le salaire de celui qui se perfectionne, de congédier tous ceux qui tombent au-dessous d'une certaine moyenne et de les remplacer par un nouveau recrutement d'hommes soigneusement choisis.²⁸ Dans la maçonnerie de briques « tous ceux qui ne veulent ou ne peuvent pas travailler suivant les nouvelles méthodes et à grande vitesse, doivent être déplacés par la direction. »²⁹

Système Gantt.

Le système Gantt veut remédier aux inconvénients des taux différentiels aux pièces de Taylor. Il a été appliqué la première fois par H. Lawrence Gantt, collaborateur de Taylor à la Bethlehem Steel Co., où Taylor essaya d'introduire son système d'organisation scientifique.

Il présente un grand avantage par rapport à la méthode Taylor : si l'ouvrier n'atteint pas la norme, son salaire au temps lui est quand même versé. S'il atteint la norme, fixée à un niveau élevé, il reçoit une prime du 20 % de son salaire au temps. S'il dépasse la norme, des taux élevés aux pièces sont appliqués.

Puisque la tâche, comme dans le système Taylor, est fixée à un niveau élevé, cette prime encourage aussi le surmenage des ouvriers. Les travailleurs seront portés à augmenter la vitesse de travail pour obtenir une prime élevée, en négligeant la qualité des produits, ce qui n'est pas dans l'intérêt de l'employeur.

Il existe de nombreux systèmes de primes au rendement. Je me suis bornée à en citer quelques-uns. Le mode d'application des primes varie d'une usine à l'autre. On en est parfois arrivé à des systèmes complexes, incompréhensibles aux ouvriers.

La commission des industries mécaniques, lors de sa troisième session en 1949, s'est occupée du problème de la simplification des

²⁷ Dragolioub Yovanovitch, *op. cit.*, p. 64.

²⁸ Fr. Winslow Taylor, *Principes d'organisation scientifique*. Paris, 1927, p. 31.

²⁹ *Ibid.*, p. 74.

grand'chose. Ainsi, le vendredi de la même semaine, la prime était tombée à :

—40(6110) —.0(7012) —.03(179) —.24(188) au total *fr.* —.67.

De là, le sentiment d'être exploitées. Une femme affirmait : « Ils feraient mieux de supprimer leur prime et de nous payer suffisamment à l'heure ! »

Selon le chef de fabrication, les ouvrières auraient eu la possibilité de demander des renseignements sur le calcul des primes. Je ne doute pas que le bureau leur aurait donné ces informations. Mais l'ouvrière n'ose pas réclamer, elle n'aime pas demander trop de renseignements. La crainte est latente : peut-être, si un jour il y a débâche, on congédiera d'abord celles qui ont voulu trop savoir... Il y a trop de méfiance encore entre travailleurs et employeurs. Si le mode de calcul de la prime n'est pas expliqué avec beaucoup de clarté aux ouvriers, ils auront l'impression d'être exploités. D'autre part, il est tout à fait normal que l'employeur explique lui-même au personnel comment la prime sera calculée. La prime représente une partie du salaire de l'ouvrier. Il est un des intérêts les plus légitimes des travailleurs de savoir sur quelle base est déterminée la rémunération pour les prestations qu'ils effectuent.

II. — SALAIRE AUX PIÈCES ET A LA NORME DE TEMPS

Les salaires aux pièces et à la norme de temps sont, en substance, la même chose.³³ Dans les deux cas, le gain de l'ouvrier est directement proportionnel au travail effectué. Seulement, dans la norme de temps, il est possible de prendre en considération des facteurs personnels, inhérents à l'ouvrier.

*Salaire aux pièces.*³⁴

Dans le cas de salaire aux pièces, l'ouvrier reçoit un montant fixé pour chaque unité produite. Ainsi, s'il a été convenu qu'il touche *fr.* 2.— par unité de travail et qu'il arrive à produire 10 unités, son gain sera de *fr.* 20.—. Généralement un salaire minimum est garanti; le gain de l'ouvrier ne peut pas tomber au-dessous. C'est un système de rémunération très simple et il présente le grand avantage, par rapport aux autres systèmes de rémunération au rendement, d'être clair : les ouvriers comprennent tout de suite comment leur salaire a été calculé.

³³ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 9.

³⁴ En allemand : *Geldakkord*.

*Système de la norme de temps (ou norme horaire).*³⁵

Au lieu de fixer un certain prix à payer à l'ouvrier par unité de production, la fabrique lui alloue un temps donné pour effectuer son travail. Le salaire de l'ouvrier sera obtenu en multipliant son taux horaire de base par les heures qui lui ont été allouées. Le gain du travailleur par rapport au salaire horaire résulte de la différence entre le temps alloué et le temps effectivement employé.

Supposons qu'un ouvrier ait un salaire horaire de base de fr. 2.50. Il doit effectuer un travail. Le temps alloué est de 10 heures. S'il emploie 10 heures, son salaire sera de fr. $2.50 \times 10 =$ fr. 25.— (il touche le même salaire que s'il était payé au temps). S'il n'emploie que 8 heures, son salaire sera aussi de fr. 25.— et il aura gagné fr. 5.— par rapport au salaire au temps. Mais s'il emploie 12 heures, il ne touche que fr. 25.— et perd ainsi 2 heures de travail.

Dans le système de la norme de temps, comme dans le salaire aux pièces, un salaire minimum est généralement garanti à l'ouvrier.

Le système de la norme de temps présente plusieurs avantages par rapport au taux uniforme aux pièces. Dans le salaire horaire qui sera multiplié par les heures de travail allouées pour déterminer le gain de l'ouvrier, on peut prendre en considération des facteurs personnels qui varient d'un travailleur à l'autre. Ainsi, le taux horaire peut se composer des éléments suivants³⁶ :

1) le *taux de base* correspondant au salaire versé à l'ouvrier s'il atteint une productivité de 100 %. Il est indépendant des connaissances et de l'habileté de l'ouvrier, de son âge, de ses conditions de famille, etc. Il peut être déterminé sur la base de l'évaluation du poste à remplir;

2) le *taux personnel* : c'est l'évaluation, non plus du poste à remplir, mais de l'ouvrier. Comme R. Nadig le fait remarquer, il serait possible, dans le taux uniforme aux pièces, que deux ouvriers qui effectuent le même travail et reçoivent ainsi le même taux de base, arrivent à produire la même quantité de pièces par jour, mais l'un fait du bon travail au point de vue qualité et l'autre n'accomplit qu'un travail médiocre; ou bien le premier ouvrier peut être employé, si la nécessité se présente, à d'autres postes, tandis que le deuxième ne sait faire qu'un travail. Une évaluation de la personne permet de prendre en considération ces éléments. Cette évaluation pourrait se baser sur la quantité, la qualité du travail, l'interchangeabilité, la conduite, les années de service, etc.

³⁵ En allemand : *Zeitakkord*.

³⁶ R. Nadig, *Schwierigkeiten bei der Aenderung eines bestehenden Lohnsystems*, dans *Journal des Associations patronales*, N° 12-15, 1953.

3) les *allocations sociales* : par exemple indemnités pour les enfants, allocations de vie chère, etc.

Un salaire horaire est garanti à l'ouvrier. Il atteint un certain pourcentage (par exemple 75 %) du taux personnel.

La norme de temps offre encore un autre avantage par rapport au taux uniforme aux pièces : en cas de hausse du coût de la vie, il est possible d'y adapter le taux de salaire des travailleurs sans devoir procéder à une modification de tous les prix payés.

Toutefois, le système de la norme de temps présente un gros désavantage : sa complexité. Il n'est pas aussi simple que la rémunération aux pièces. A l'usine de mécanique A., pour chaque série à effectuer l'ouvrière reçoit une carte indiquant le temps alloué. Elle doit la pointer à la machine qui timbre l'heure au moment où elle commence le travail. Lorsqu'elle a terminé, elle pointe tout de suite la carte du travail fini en même temps que la carte de la nouvelle série. La différence entre l'heure du deuxième pointage et l'heure du premier pointage indique le temps de travail effectif pour une opération donnée. Ainsi, si l'ouvrière a pointé d'abord 56 h. 90 et ensuite 61 h. 10 (la machine à timbrer indique le temps par quinzaine, soit de 0 à 96 heures), le temps effectif aura été, pour la tâche donnée, de 4 h. 20/100. Si le temps alloué pour ce travail est de 4 h. 50, l'ouvrière gagne 30/100 d'heure; s'il est de 4 h., elle perd 20/100 d'heure.

Ayant travaillé avec les ouvrières, j'ai pu me rendre compte à quel point le système de la norme de temps est encore obscur pour plusieurs d'entre elles. Et là où il y a obscurité, il y a tout de suite méfiance, on a l'impression, même à tort, d'être trompé. « C'était mieux dans la fabrique où j'étais avant », affirmait une ouvrière italienne, « là, chacune de nous avait un carnet : pour chaque série de bottes que nous devions faire, nous détachions un coupon avec le prix. Le soir, on collait tous les coupons sur le carnet. Et on savait combien on avait gagné dans la journée. Mais ici, ils font tout ce qu'ils veulent avec le temps. »

Le système est encore compliqué du fait que les heures sont indiquées en 100 minutes. Ceci facilite évidemment le travail du bureau des salaires. Mais pour les ouvrières, cela complique les choses. Il faut sans cesse faire des calculs. Ainsi, une ouvrière aux moteurs reçoit une fiche indiquant le temps alloué, par exemple 0.28. Pour savoir en combien de temps il lui faudra effectuer son travail, elle doit d'abord faire un calcul :

$$\begin{array}{r} 0.28 \times 60 \\ \hline = 16.8 = 16 \text{ minutes et } 48 \text{ secondes.} \end{array}$$

Et pour connaître son gain, il lui faut encore multiplier son taux horaire par 16,8.

C'est vrai qu'il est plus difficile pour une nouvelle ouvrière de s'y trouver. Cependant, même pour les anciennes ouvrières, des difficultés peuvent se présenter, surtout dans le cas de modification des taux alloués. Le chef d'atelier nous avait annoncé que, puisque les isolations seraient dorénavant coupées à la machine et non plus à la main, le temps alloué aux moteurs baisserait de 10 points. Une femme n'arrivait pas à comprendre combien de minutes lui seraient enlevées. Elle aurait dû multiplier 10 par 60 et le diviser par 100. Le chef d'atelier, voyant qu'elle ne comprenait pas le calcul, n'admit pas sa réclamation. Et, pourtant, sa plainte était justifiée, aux dires des autres. Lorsque finalement elle eut compris qu'il s'agissait bien de 6 minutes, elle fit remarquer que, dans ce temps, elle aurait pu couper à la main les isolations pour plusieurs moteurs.

Et puis, à l'usine A., il y a encore les reports pour les travaux non terminés dans la quinzaine. Le salaire gagné est versé seulement quand le travail est fini. Si, à la fin de la quinzaine, l'ouvrière a commencé une série qui ne sera terminée que dans la quinzaine suivante, on ne lui paie que le 75 % des heures vouées à ce travail. Ce n'est pas la faute de l'ouvrière si elle n'a pas terminé sa tâche. Il se peut que le contremaître lui donne une série de 60 heures, par exemple; si elle n'arrive à faire que 40 heures jusqu'à la fin de la quinzaine, elle ne reçoit son salaire que sur 30 heures. Les autres 10 heures seront payées ensuite.

On comprend aisément ce que cela veut dire pour une ouvrière dont le taux de base n'est pas très élevé. Ce n'est pas de l'argent perdu, on le reçoit plus tard, mais l'ouvrière en a souvent besoin au moment même. « Vous n'aurez pas une quinzaine très grosse, cette fois » me disait un jour l'employé de bureau « vous avez un travail de 50 heures que vous n'avez pas fini ! ». Quand la quinzaine n'est que de fr. 140-150, une déduction de fr. 20 est quand même considérable. Et si l'on a des charges de famille, c'est encore plus difficile. Ag... qui a deux enfants à sa charge ne savait pas comment s'en tirer la quinzaine des reports: « J'ai eu de la malchance avec le travail, rien que de mauvaises pièces, et puis encore on m'a reporté des heures. Et il me faut payer la pension des enfants... ». Un ouvrier me disait qu'il ne pouvait jamais établir son budget à l'avance. Il avait eu un écart de presque fr. 100.— depuis la dernière quinzaine en raison d'un mauvais travail pour lequel il gagnait peu et des reports.

A. Müller von Blumencron admet aussi que le salaire des ouvriers peut subir de grosses oscillations quand ils sont rémunérés à la norme de temps, à cause des variations dans le rendement et

des reports pour les travaux qui ne sont pas terminés au cours de la quinzaine ³⁷.

Dans son application également, le travail aux pièces proprement dit est moins compliqué. Si l'ouvrier a un carnet où il doit coller les coupons des travaux qu'il a effectués, c'est lui seul qui est responsable de ses coupons : il les garde tous dans son tiroir et c'est bien rare qu'il en perde un.

Dans le système de la norme de temps, appliqué à l'usine A., au début et à la fin du travail, l'ouvrier timbre la carte qu'il met ensuite dans la caisse où sont les cartes de tous les autres ouvriers. A la fin de la quinzaine, l'employée de bureau ou le contremaître sortent les fiches pour les envoyer au bureau de salaire. Ceci a l'air bien simple, mais dans certains départements il n'en est pas ainsi. Le département radio, par exemple, est connu pour son désordre. Ici tout le monde peut toucher aux cartes : l'ouvrier, les deux chefs d'équipe, le chronométrateur, le contremaître, l'employée de bureau. Et, à la fin de la quinzaine, il y a toujours une carte qui a disparu. Par conséquent, sur la feuille de salaire des heures manqueront. On sait bien que ceci est l'effet du désordre. Cependant, il est désagréable de constater qu'on a oublié quelque chose dans la feuille de paie. D'autant plus que l'ouvrière doit réclamer, et le temps qu'elle perd pour la réclamation ne lui est point payé. Et puis, chez quelques ouvrières, les erreurs entretiennent la méfiance : « Il y a toujours des heures qui manquent, jamais des heures en plus ! » Un ouvrier allemand m'apprit comment je devais inscrire les travaux effectués dans mon carnet de contrôle : « Vous devez écrire exactement combien d'heures par jour vous avez passées à chaque travail. Si vous ne mettez qu'un chiffre global et qu'il vous manque une carte ensuite, ils n'accepteront plus votre réclamation. »

Lors de mes stages d'usine, j'ai pu constater qu'un système de salaire, soit aux pièces, soit à prime, doit être avant tout très clair. Un système de rémunération peut être très bon au point de vue scientifique et offrir même de plus grands avantages aux ouvriers. Mais s'il n'est pas transparent, s'il est compliqué et ne peut pas être compris de tous les ouvriers, s'il donne lieu à des confusions, il perdra d'un coup tous les points à sa faveur : car les ouvriers y réagiront par la méfiance.

³⁷ A. Müller von Blumencron, *Der qualifizierte Zeitakkord als Form « vollleistungsgemässer » Entlohnung. Seine Auswirkungen und Grenzen*. Fribourg, 1954, p. 109.

Ces différences entre le système de la norme de temps et le taux uniforme aux pièces concernent plutôt leur mode d'application. En substance, ils sont semblables. Exprimés en prix par pièces ou en temps alloué pour effectuer un certain travail, pratiquement ils se réduisent à ceci : rémunérer l'ouvrier en raison directe de sa production avec un salaire minimum garanti. Pour cette raison et à défaut de terme français unique pour les deux systèmes de rémunération (comme en allemand le mot *Akkord*), je me permettrai dans la suite de cet exposé d'utiliser le terme « *travail aux pièces* » pour indiquer les deux systèmes. J'emploierai « *norme de temps* » dans le cas où je me réfère exclusivement à ce système de rémunération, et « *travail aux pièces proprement dit* » lorsque je veux faire allusion aux taux uniformes aux pièces.

CHAPITRE III

AVANTAGES DU TRAVAIL AUX PIECES

En lisant les ouvrages consacrés aux différents systèmes de rémunération, on est frappé de constater les nombreux jugements défavorables portés sur le travail aux pièces ou au moins toutes les garanties recommandées pour une application équitable de ce système.

H. Dubreuil affirme : « Le travail aux pièces a toujours été, c'est incontestable, une source de conflits sans fin, pour des raisons que tout le monde connaît, car il n'est presque jamais loyal. » ¹

Pour Mainguy, « ce mode de rémunération est redouté des ouvriers, car l'entrepreneur calcule le taux unitaire en fonction du nombre d'unités exécutables dans la journée, exerçant ainsi une redoutable pression sur les ouvriers. Il comporte, en outre, par la tension nerveuse qu'il impose et la hâte qu'il provoque, des risques d'accidents, bénins ou graves. » ²

Yücebیلgin affirme : « Si nous analysons les systèmes de salaires existant, nous devons constater que la plupart d'entre eux sont de nature à entraîner le surmenage. Le pire de tous est le système de salaire aux pièces. » ³

Dans une conférence à l'Université de Genève, Charles Ducommun déclarait que le salaire aux pièces devient la pire école d'égoïsme individuel et de désintégration sociale, s'il n'est pas complété par un autre système de salaire.⁴

D'après L. Nussbaum, le salaire aux pièces a été abandonné par les maisons les plus sérieusement organisées en France ⁵.

¹ Hyacinthe Dubreuil, *L'équipe et le ballon*. Paris, 1948, pp. 46 et 47.

² Yves Mainguy, *op. cit.*, pp. 126-129.

³ Y. Z. Yücebیلgin, *op. cit.*, p. 51.

⁴ Charles Ducommun, *L'homme devant le salaire*. Conférence publique à l'Université de Genève, 20 janvier 1955.

⁵ L. Nussbaum, *Production et stimulant au rendement*, dans *Chefs*, N° 6, 1950.

Le secrétaire du Centre des Jeunes Patrons, Jacques Montpellier, dans une série d'articles consacrés aux modes de rémunération, affirmait que le salaire aux pièces est un système dépassé et proposait de combiner une rémunération collective d'intéressement aux résultats avec une rémunération proportionnée au rendement individuel⁶.

Pour quelles raisons le travail aux pièces est-il appliqué ? Quels sont les avantages qu'il offre et quels sont ses inconvénients (sur-tout ses répercussions sur l'ouvrière, car c'est d'elle que nous nous occupons dans notre thèse) ? C'est en examinant le pour et le contre de ce système de rémunération que nous arriverons à nous faire un jugement sur cette question. Une chose est évidente : un système de rémunération ne peut être appliqué d'une façon aussi généralisée si des motifs ne parlent pas en sa faveur. D'autre part, les critiques qu'on lui a si souvent adressées montrent bien que des objections sérieuses peuvent être soulevées quant à ses répercussions sur les travailleurs.

SECTION I

LES AVANTAGES DU TRAVAIL AUX PIÈCES POUR L'EMPLOYEUR

Pour l'employeur, la rémunération aux pièces offre des avantages considérables.

I. — AUGMENTATION DE LA PRODUCTION

Les intérêts de l'employeur et des ouvriers semblent coïncider dans le travail aux pièces : produire la plus grande quantité possible. Et ceci peut être obtenu par le stimulant du salaire aux pièces sans devoir recourir à un contrôle spécial des ouvriers⁷.

Il est évident qu'une usine où la productivité est élevée sera mieux en mesure de soutenir la concurrence des autres fabriques. Non seulement les employeurs, mais aussi les ouvriers profiteront de la situation économique favorable de l'entreprise : par la sécurité de l'emploi et par la possibilité d'obtenir des salaires plus élevés. La prospérité économique des usines fera sentir son influence sur le plan national : haut degré d'occupation, recul du chômage, augmentation des revenus et des produits consommés, ce qui

⁶ Jacques Montpellier, *op. cit.*

⁷ Pragma, *op. cit.*, p. 86.

entraîne à son tour une augmentation de la demande de produits et, pour faire face à cette demande, une hausse de la production dans les fabriques.

C'est bien là le motif le plus important qui explique pourquoi les employeurs gardent la rémunération aux pièces et ne veulent pas l'abandonner⁸. Ils craignent qu'en adoptant une autre forme de salaire la production baisse rapidement, ce qui provoquerait des difficultés pour l'usine et une diminution des profits. Ils croient qu'avec un autre système de rémunération les ouvriers ne seraient plus assez stimulés et que, par conséquent, ils ne donneraient plus leur maximum. Surtout dans le cas d'application du salaire au temps le danger serait plus grand.

Suivant les affirmations du chef du bureau d'études d'une usine, dans l'atelier où on avait voulu remplacer le salaire aux pièces par le salaire au temps, la production serait tombée du 50 %. Dans une autre fabrique, les ouvrières travaillent pendant quelques mois au temps, jusqu'à ce qu'elles aient appris le métier. Mais dès qu'elles sont rémunérées aux pièces, leur production augmente considérablement. On voit donc dans la rémunération aux pièces le meilleur système pour garantir cette haute production.

L'O.I.T. a étudié les effets de l'introduction des systèmes de rémunération au rendement. En ce qui concerne les effets sur le volume de la production du travailleur, l'O.I.T. remarque :

« Différents gouvernements et organisations d'employeurs et de travailleurs ont déclaré que l'introduction de systèmes de rémunération au rendement, s'ils sont convenablement appliqués, se traduit en général par une augmentation de la production par travailleur. »⁹

D'après une déclaration de l'Union centrale des associations patronales suisses à l'O.I.T., un groupe d'études comprenant des directeurs d'entreprise, créé par l'Union, a affirmé que l'introduction d'un système de rémunération au rendement se traduit par une augmentation de la production atteignant jusqu'à 30 % la production réalisée lorsque des taux au temps sont appliqués.

En ce qui concerne plus particulièrement les effets de la rémunération aux pièces sur le volume de la production, l'O.I.T. donne quelques exemples intéressants d'enquêtes effectuées dans d'autres pays. Une enquête de la Fédération des industries belges montre que, sur 222 entreprises ayant introduit le travail aux pièces, 214

⁸ Peter Gætzte, *Der Akkordlohn in der Praxis*, dans *Der Akkordlohn*. Berlin, 1927, p. 53.

⁹ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 154.

ont obtenu des augmentations de production ; dans 8 établissements seulement il n'y a pas eu d'augmentation ¹⁰.

II. — ELIMINATION DE LA FLANERIE DES OUVRIERS

Toute perte de temps est subie par l'ouvrier s'il est rémunéré aux pièces. Il est donc de son intérêt de multiplier ses efforts pour augmenter son gain. Il tâchera d'éviter tout bavardage prolongé qui l'empêcherait d'être assidu à son ouvrage, il ne ralentira pas, mais, au contraire, il intensifiera son rythme de travail.

Il devient donc superflu pour l'employeur d'instituer tout un appareil de contrôle, ce qui pourrait être nécessaire dans une grande usine où les ouvriers seraient payés au temps. Si on travaille aux pièces, le contremaître peut s'absenter et ne revenir qu'à la fin de la journée. Il peut être sûr que ses ouvriers ne s'arrêteront pas de travailler pendant son absence. Ainsi, tandis que dans une petite usine le patron peut se rendre compte du travail qu'effectuent ses ouvriers, dans la grande fabrique, où une surveillance directe est impossible, la rétribution aux pièces constitue un moyen très aisé de contrôler la production des travailleurs ¹¹.

III. — POSSIBILITÉ DE CONNAÎTRE LES OUVRIERS LES PLUS PRODUCTIFS

Grâce à ce système de rémunération, l'employeur connaîtra exactement la quantité produite par ses ouvriers et pourra déterminer le rendement de chacun d'eux. Sur la base de ces renseignements, il lui sera possible d'établir le taux de salaire de l'ouvrier (dans le cas de travail à la norme de temps).

S'il y a débauche, ces indications permettront à l'employeur de connaître quels sont les meilleurs travailleurs qu'il ne devra pas congédier. Mais ici, il y a un danger : c'est que l'employeur se base uniquement sur le degré de productivité pour licencier un ouvrier, sans prendre en considération des facteurs personnels et sociaux : âge du travailleur, fidélité à l'usine, charges familiales, etc.

IV. — FRAIS DIRECTS DE MAIN-D'ŒUVRE CONSTANTS

Le travail aux pièces assure à l'employeur un prix de main-d'œuvre unitaire constant ¹². Si le salaire au temps est appliqué, l'employeur ne peut pas déterminer à l'avance quelle sera la part

¹⁰ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 156.

¹¹ P. Götze, *op. cit.*, p. 54.

¹² B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 8.

Pragma, *op. cit.*, p. 86.

A. Müller von Blumencron, *op. cit.*, p. 70.

du salaire dans chaque unité produite, parce que l'ouvrier touche un salaire fixe, quel que soit le volume de sa production.

Une augmentation de la production, due au travail aux pièces, peut se traduire aussi par une réduction des frais globaux de main-d'œuvre par unité de production, les frais généraux fixes se répartissant sur un nombre plus grand d'unités. L'ouvrage du B. I. T. remarque :

« Il semble raisonnable d'admettre que lorsque la production augmente, les coûts diminuent en général, étant donné que même si les travailleurs intéressés bénéficient de la totalité des économies réalisées sur les coûts directs et indirects de la main-d'œuvre, il est probable que l'entreprise réalise quelques économies sur les frais généraux. »¹³

Il est vrai cependant qu'une partie des économies réalisées peut être absorbée par l'augmentation des frais d'administration exigés par l'application de la rémunération aux pièces.

SECTION II

AVANTAGES DU TRAVAIL AUX PIECES POUR L'OUVRIERE

I. — SALAIRE PROPORTIONNEL AU TRAVAIL ACCOMPLI

L'ouvrière est sûre de toucher un salaire proportionnel au travail accompli. Si elle est rémunérée au temps, le surplus de travail effectué n'est pas rétribué. Son salaire est toujours le même, qu'elle se donne beaucoup de peine pour accroître sa production ou qu'elle limite ses efforts. Pour A. Müller von Blumencron, la possibilité d'obtenir un gain plus élevé est un des avantages les plus importants de ce système de rémunération pour les ouvriers¹⁴. L. Maire fait aussi remarquer que l'ouvrier payé aux pièces est sûr de recevoir un salaire proportionnel à sa productivité¹⁵.

Le gain de l'ouvrière est, en général, plus élevé quand elle travaille aux pièces. En Belgique, l'introduction du travail aux pièces a provoqué une majoration des gains de 10 à 40 % en moyenne. La majoration moyenne la plus élevée (42 %) se trouve dans l'industrie de la terre cuite, suivie des liants hydrauliques (40 %), de la sidérurgie (30 %) et du vêtement (24,5 %).¹⁶

Dans les pays scandinaves, les gains des travailleurs payés aux

¹³ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 163.

Voir aussi : P. Gœtze, *op. cit.*, pp. 53 et 54.

¹⁴ A. Müller von Blumencron, *op. cit.*, p. 91.

¹⁵ L. Maire, *op. cit.*, pp. 60-63.

¹⁶ B. I. T., *La rémunération au rendement*, pp. 139 et 140.

pièces sont supérieurs aux gains des ouvriers payés au temps de la même profession. En Suède, en 1948, le gain des ouvrières du textile et du vêtement de confection était de 1,31 couronnes à l'heure et 1,53 couronnes aux pièces. Pour l'ensemble de l'industrie suédoise, le salaire des femmes rémunérées à l'heure était de 1,36 couronnes et, aux pièces, de 1,56 couronnes.

En Norvège, au deuxième trimestre de 1948, les ouvrières adultes de l'ensemble de l'industrie gagnaient, en moyenne, 1,63 couronnes si elles étaient rémunérées à l'heure, et 2,08 couronnes si elles étaient payées aux pièces.¹⁷

II. — RÉMUNÉRATION FAITE SUR UNE BASE CLAIRE :

LA QUANTITÉ DE PIÈCES PRODUITES

Dans le travail aux pièces, la rémunération est faite sur une base claire, où aucun doute n'est possible : la quantité de pièces produites.

Il y a une base mathématique dans le calcul du salaire de l'ouvrière qui ne donne lieu à aucune contestation. Tout autre est le cas pour les salaires établis sur des évaluations personnelles susceptibles de dépendre de la personne qui procède à ces estimations et de la sympathie plus ou moins grande qu'elle éprouve envers les ouvrières.

III. — GARANTIE AUX OUVRIÈRES CONSCIENCIEUSES

Ce mode de rémunération met les ouvrières à l'abri de quelques-unes de leurs collègues qui n'auraient pas une grande envie de travailler et abandonneraient leur tâche aux autres.

A la chaîne de contrôle de l'usine de munitions D., six opérations sont à faire, mais la chaîne est incomplète : il n'y a que cinq ouvrières. Les femmes doivent se déplacer à tour de rôle pour que tous les contrôles soient faits. Mais une ouvrière préfère rester à sa balance au lieu de faire, de temps en temps, un autre travail. De là, disputes. Le chef de chaîne me fait remarquer : « Ce serait quand même mieux si nous étions payées aux pièces... Ici, s'il y en a une qui n'a pas envie de travailler, c'est les autres qui doivent faire davantage ! »

IV. — DIMINUTION DE LA MONOTONIE DE CERTAINS TRAVAUX

La rémunération aux pièces permet d'éliminer dans une certaine mesure la monotonie de quelques travaux. Ceci est d'autant plus important pour les femmes, parce que c'est souvent les

¹⁷ B. I. T., *La rémunération au rendement*, pp. 141-143.

ouvrières qu'on affecte aux postes les plus ennuyeux. « Il n'y a qu'une femme pour faire ça ! » me disait un ouvrier en faisant allusion à un travail particulièrement monotone.

L'ennui en usine est quelque chose d'horrible : des heures d'une longueur insupportable, qui ne s'écoulent jamais. Une ouvrière avait l'habitude de me demander vers 16 heures : « Est-il déjà 3 heures ? » pour avoir la joie d'apprendre qu'une heure de plus s'était écoulée. « Vous voyez, ajoutait-elle, ce serait affreux si j'étais convaincue qu'il est déjà 4 heures et qu'il n'est, en réalité, que 3 heures ! »

Qu'on s'imagine ce que cela signifie de faire, par exemple, des milliers de trous dans des pièces. Je me rappelle avoir dû faire 45.000 trous dans 15.000 pièces d'acier à la perceuse en 81 heures. J'en rêvais la nuit. Mais, même pour les ouvrières expérimentées, les très longues séries sont la source d'un profond ennui. Ma voisine, à la perceuse, qui avait reçu 100.000 pièces, se levait, de temps en temps, et abandonnait la machine parce qu'elle n'y tenait plus. A la chaîne de contrôle de l'usine D., le bâillement est de règle. Il suffit qu'une femme commence à bâiller pour que toute la chaîne soit atteinte de contagion.

Cette monotonie à longueur de journées plonge dans une grande torpeur. On n'a plus envie d'entreprendre quoi que ce soit. C'est un peu comme si les facultés intellectuelles s'étaient endormies et on n'a plus le désir, ou plutôt la force, d'en sortir. Il est vrai que, par une sélection intelligente, on pourrait affecter aux travaux les plus ennuyeux les ouvrières qui en souffrent le moins. Mais, par suite de la rationalisation croissante, la subdivision du travail en petites opérations parcellaires augmente de plus en plus et, par conséquent, le nombre de postes ennuyeux s'accroît sans cesse : il faudra y affecter aussi les femmes qui n'arrivent pas à supporter la monotonie et qui ne peuvent pas penser constamment à autre chose pendant leur travail.

Voici comment une ouvrière de la filature décrit la monotonie :

« Les premières heures de la journée passent relativement vite, mais plus le temps avance, plus s'alourdit la tâche. Ce qui lasse surtout, c'est de refaire à satiété les mêmes gestes, aujourd'hui comme hier, demain comme aujourd'hui; c'est l'attention, l'observation, la réaction orientées dans le même sens. Nos jambes s'alourdissent de cette station debout; il nous est défendu de nous asseoir et même de nous appuyer. Nos nerfs s'usent et nous aspirons à la fin de la journée. Aussi nos regards s'élèvent-ils plus

de vingt et trente fois par jour vers la grande horloge poussièreuse qui poursuit son rythme sans souci de notre hâte. »¹⁸

La rémunération aux pièces permet parfois de supporter l'ennui. « Je n'ai pas le temps de m'ennuyer, je travaille aux pièces ! Le temps passe même trop vite ! » affirment plusieurs ouvrières rémunérées aux pièces. C'est l'opinion aussi de cette ouvrière italienne de l'usine A. : « Je suis contente de travailler aux pièces, parce qu'au moins le temps passe vite. Et j'attends seulement que le temps passe pour aller à Noël trouver mon enfant en Italie. »

Simone Weil fait la même remarque :

« L'attention, privée d'objets dignes d'elle, est par contre contrainte à se concentrer seconde par seconde sur un problème mesquin, toujours le même, avec des variantes : faire 50 pièces en 5 minutes au lieu de 6, ou quoi que ce soit de cet ordre. Grâce au ciel, il y a des tours de main à acquérir, ce qui donne de temps à autre de l'intérêt à cette recherche de la vitesse. Mais ce que je me demande, c'est comment tout cela peut devenir humain : car si le travail parcellaire n'était pas à la tâche, l'ennui qui s'en dégage annihilerait l'attention, occasionnerait une lenteur considérable et des tas de loupés. »¹⁹

Georges Friedmann relate la même expérience :

« Il est clair que le système de salaires peut hâter ou retarder l'apparition du sentiment de monotonie : le paiement aux pièces agit bien plus favorablement que le paiement au temps. Nous avons eu l'occasion de constater, auprès d'ouvrières mécanisées dans un atelier de roulement à billes, que le premier de ces modes de salaire agissait efficacement, en représentant aux opératrices de ces machines automatiques des quantités *variables* de leur travail selon le temps, variations auxquelles est attachée une importance psychologique, puisqu'elles sont sanctionnées par des différences dans le gain quotidien. Ainsi s'établit une certaine variété dans la coloration du temps : les intervalles n'en sont pas identiques les uns aux autres comme si le salaire était fixé une fois pour toutes à la journée, sans tenir compte de l'effort et du rendement. »²⁰

¹⁸ Marie Allys, *Femmes et machines*, dans *Masses ouvrières*, N° 34, juin 1948.

¹⁹ Simone Weil, *op. cit.*, p. 16 et 17.

²⁰ Georges Friedmann, *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris, 1946, p. 140.

Le travail aux pièces n'est pas, naturellement, le seul moyen pour diminuer la monotonie. A l'usine D., par exemple, la journée est coupée de deux pauses de dix minutes, l'une à 9 h. 15, l'autre à 15 heures, où les ouvrières se rendent au réfectoire et peuvent consommer quelque chose. A la fabrique C., c'est la musique qui fait passer plus vite le temps aux ouvrières. Cependant, il est indéniable que, si plusieurs femmes préfèrent le travail aux pièces au salaire au temps, c'est parce que ce système de rémunération donne un certain intérêt à leur travail qui ne serait souvent qu'une source d'ennui.

CHAPITRE IV

INCONVENIENTS DU TRAVAIL AUX PIÈCES

Cette étude sur les inconvénients du travail aux pièces est basée en grande partie sur l'observation de l'application pratique de ce système de rémunération.

Une étude pratique présente des avantages sur un examen théorique d'un problème ; elle est liée à la vie concrète et ne fait pas abstraction de la réalité, mais montre les faits tels qu'ils sont dans la vie de tous les jours. Cependant, l'étude pratique va à l'encontre d'une difficulté : l'impossibilité de tirer des conclusions qui soient valables pour tous les cas d'espèce. Ceci est d'autant plus vrai dans l'industrie. Il n'y a pas deux usines qui se ressemblent. De grandes différences existent d'une fabrique à l'autre et ceci non seulement dans les diverses branches industrielles, mais encore entre usines de la même branche et de la même région.

Puisque les conditions de travail et la manière d'appliquer les systèmes de rémunération varient beaucoup d'une entreprise à l'autre, ce serait faux de vouloir généraliser tout ce que je dis sur le travail aux pièces et à la norme de temps et de conclure ainsi que, dans toutes les fabriques où ces systèmes de rémunération sont adoptés, on rencontre les mêmes inconvénients et dans la même mesure.

Parfois, quelques-uns des inconvénients que je vais mentionner et qui jouaient un grand rôle dans l'usine où j'ai travaillé sont presque inexistantes dans les autres : par exemple, le favoritisme. Si les chefs sont tout à fait objectifs ou s'il n'y a pas de différences dans la nature du travail à exécuter, cet inconvénient ne se présente pas. D'autres usines peuvent être si bien organisées que les pertes de temps sont réduites à un minimum. Dans ce cas, les observations que je vais faire sur l'influence des pertes de temps sur le gain de l'ouvrière ne sont pas valables.

Cependant, à part ces quelques inconvénients qui varient d'une usine à l'autre, il y en a aussi qu'on peut rencontrer dans presque

toutes les fabriques où l'on travaille aux pièces et qui sont, pourrait-on affirmer, les inconvénients de base de ce système de rémunération. C'est, en premier lieu, l'intensité du travail, la fatigue nerveuse qui en résulte, ses répercussions sur la femme et surtout sur la femme mariée et mère de famille, les accidents provoqués par le rythme accéléré de travail, la mauvaise qualité. Le salaire aux pièces est un stimulant très puissant qui, en poussant les ouvriers à intensifier toujours plus leurs efforts, peut avoir de graves conséquences pour les travailleurs.

SECTION I

INCONVENIENTS DU TRAVAIL AUX PIÈCES POUR L'EMPLOYEUR

I. — MAUVAISE QUALITÉ DU TRAVAIL

L'ouvrière n'a plus qu'une seule préoccupation : produire le plus grand nombre de pièces, parce que son salaire est directement proportionnel à son rendement. S'il faut travailler très vite, c'est la qualité qui s'en ressent.

A l'atelier des moteurs, un jour, la contremaîtresse a réuni toutes ses ouvrières pour leur faire des reproches : pendant la quinzaine écoulée quelques-unes d'entre elles étaient parvenues à doubler la production normale (il s'agissait, il est vrai, de moteurs plus faciles à faire), mais les bobines étaient très mal placées. On sait ce que cela veut dire si les bobines sont mal placées dans un moteur et si un fil arrive à passer sur l'autre bobine !

A la couture des chaussures de la fabrique C., la contremaîtresse se plaint du salaire aux pièces : d'après elle, les ouvrières doivent travailler toujours plus vite pour gagner quelque chose et la qualité en souffre.

Voici les effets du salaire aux pièces sur la qualité des produits dans une fabrique de céramique belge :

« Le salaire aux pièces porte atteinte à la qualité du travail, c'est là une vérité commune. Les systèmes de contrôle, les primes de qualité, la présence en fin de fabrication de vérificateurs, ne changent rien à l'esprit de gain que le salaire aux pièces installe et encourage chez les ouvriers.

Un seul exemple étayera cette observation : il arrive que les assiettes amenées à l'atelier de peinture comportent un défaut de fabrication ; et, bien souvent, les ouvrières char-

gées de la décoration les peignent plutôt que de les écarter. Le défaut ne leur est pas imputable, et elles savent que le travail fourni leur est dû ; il leur importe peu que ce travail soit inutile à l'entreprise, pour autant qu'il intervienne dans le calcul du salaire. Cette mentalité n'est pas celle de tous les ouvriers ; elle est toutefois assez généralisée. »¹

Comme l'affirment justement R. Delanois et N. Mayer, les principales raisons de cet état de choses sont la division du travail qui enlève tout intérêt à l'ouvrage à accomplir et le salaire aux pièces qui crée une « mentalité quantitative ». ²

Pour que la qualité soit quand même sauvegardée, les employeurs sont obligés d'instituer un contrôle très sévère. Le rôle du contrôleur est ingrat, surtout dans une fabrique où l'on travaille aux pièces. Si les femmes sont rémunérées au temps, elle peuvent vouer plus d'attention à la qualité. Mais si elles sont payées aux pièces, leur unique préoccupation sera de produire toujours plus. Toute réclamation du contrôleur constitue pour elles une perte de temps. La première réaction à l'égard de ces observations est de se défendre. Les ouvrières pensent parfois que le contrôleur veut les chicaner, qu'il ne peut pas les supporter. Il y a de temps en temps, il est vrai, des contrôleurs qui ne comprennent pas les ouvrières, qui ne se rendent pas compte de la difficulté du travail. « Il ferait mieux de travailler, alors il verrait ! » entend-on dire souvent. Toutefois, il n'est pas facile pour le contrôleur de veiller à ce que les produits sortants soient de bonne qualité et d'être en même temps compréhensif envers les ouvrières. Cela peut créer des situations très tendues... comme cet après-midi où chaque femme que le contrôleur appelait pour un travail mal fait perdait tout contrôle sur elle-même. Je n'aurais pas voulu être contrôleur ce jour là ! L'atmosphère devient alors insupportable, on n'a plus envie de travailler. Dans les notes que j'ai prises sur mes stages en usine, très nombreuses sont les allusions aux incidents avec le contrôleur. On était bien loin de la *satisfying social experience*, d'autant plus nécessaire maintenant que l'ouvrière ne peut plus trouver entière satisfaction dans son travail.

A la mauvaise qualité, il faut encore ajouter les fautes dans l'exécution du travail. Normalement, dans le salaire aux pièces, les fautes sont à la charge de l'ouvrière. Mais il peut arriver que toute une série soit fautive, représentant le travail d'une semaine ou d'une quinzaine. Alors, c'est l'employeur aussi qui en supporte les conséquences.

¹ R. Delanois et N. Mayer, *Salaires, climat social et productivité*. Bruxelles, pp. 53 et 54.

² *Ibid.*, p. 37.

Si elle est rémunérée aux pièces, l'ouvrière se met tout de suite au travail, pour ne pas perdre de temps, et elle néglige parfois de lire attentivement les instructions. Une faute à la première pièce, dans un travail parcellaire fait en série, peut se répéter sur des centaines de pièces semblables... Comme au montage de radio où nous devons préparer plus de 1.000 éléments de filtre. Une jeune fille avait oublié une toute petite partie dans l'assemblage des pièces. Résultat : il nous a fallu séparer tous les éléments à la perceuse, mettre la pièce manquante, les rassembler à nouveau, ce qui nous a valu plusieurs journées de travail, sans compter qu'il est beaucoup plus ennuyeux de refaire un ouvrage mal fait que d'en commencer un nouveau. La perte d'heures à la charge de l'usine a été considérable : on doit encore ajouter les éléments qui se cassaient et qui ne pouvaient plus être utilisés une seconde fois, la matière étant très délicate.

Bien sûr, des fautes dans l'exécution du travail sont inévitables dans toute usine et avec tout système de rémunération. Mais le salaire aux pièces, par la vitesse qu'il peut engendrer, est de nature à les favoriser.

II. — GASPILLAGE DU MATÉRIEL

Je pense que les employeurs ne se rendent pas compte suffisamment du gaspillage de matériel dans quelques usines où les ouvrières sont payées aux pièces. Il faut travailler dans la fabrique même pour s'en apercevoir. Je ne donne que quelques exemples.

La dernière opération que nous devons faire au bobinage des moteurs est de lier les bobines avec une ficelle. Il arrive souvent que notre ficelle est trop longue. Même les ouvrières les plus consciencieuses jettent le reste de la ficelle à la poubelle après l'avoir coupé en petits morceaux, naturellement en cachette, pour ne pas devoir l'utiliser. On pourrait bien unir avec un nœud deux restes de ficelle et les employer encore. Mais cela ne se fait pas. Il faut trop de temps pour faire un nœud et chaque minute est précieuse quand on est payé aux pièces... Si l'on a travaillé soi-même aux pièces, on le comprend. Tout est tourné vers un seul but : travailler au plus vite, ne pas perdre de temps. On ne voit pas pourquoi on ferait des économies de matériel qui nous coûteraient quelques minutes. Mais alors c'est l'usine qui en supporte les conséquences.

Au contrôle des presses, nous devons jeter des corbeilles entières de pièces mal coupées. Une ancienne ouvrière m'avait appris à les jeter tout au fond du vieux matériel, pour qu'on ne les voie pas. Puis, comme elle n'avait pas assez de confiance dans mon habileté à cacher les mauvaises pièces, elle décida de s'en occuper

personnellement. Ayant travaillé longtemps elle-même aux presses, elle savait bien que si l'on veut gagner quelque chose dans ce dur métier où tant d'ouvrières perdent un doigt, il faut travailler très vite : nombreuses sont alors les pièces mal faites.

Une autre ouvrière avait jeté à la poubelle toutes les pièces qu'elle avait mal coupées. Elle riait en me racontant ce qui lui était arrivé. Le contremaître l'avait attrapée, tandis qu'elle courait à nouveau vers la poubelle avec ses mauvaises pièces. Il s'était mis à rire et lui avait recommandé de faire vite pour que le directeur ne s'aperçoive de rien.

Dans l'usine où Michèle Aumont a travaillé, c'est la même chose :

« Parfois, cette intensification des cadences aboutit à un gâchis de travail peu banal. A la soudure des bobines à l'usine X..., où les femmes sont astreintes à la cadence de 600 bobines à l'heure, il y a tout un service (soit 4 personnes) préposé au contrôle et à la récupération, tant il y a de pertes. Le chef fait jeter de pleins cartons de bobines ratées. L'ouvrière de la récupération dit qu'elle n'a jamais vu cela : sur 100.000, 80.000 seulement en moyenne peuvent être envoyées ; il y en a environ 20.000 à jeter et à récupérer. C'est énorme comme pourcentage. Il semble qu'il y ait là une anomalie grave montrant que les cadences sont trop fortes. »³

Dans un tissage du Haut-Rhin, « la production est à l'ordre du jour et son rythme tue la conscience professionnelle : 15 % de mauvaises pièces. »⁴

Dans la rémunération aux pièces, les femmes ne sont pas intéressées aux économies de matériel. Au contraire, toute économie de matériel va à l'encontre de leurs intérêts. Ici, la réutilisation du matériel leur fera perdre du temps, là une accélération de la vitesse donnera lieu, il est vrai, à beaucoup de déchets, mais la production, ce qui compte pour elles, sera accrue.

Dans le système de la norme de temps, on peut tenir compte, quand on détermine le taux de salaire personnel de l'ouvrière, de ces éléments : la qualité du travail, le soin qu'elle apporte au matériel qui lui est confié. Mais ces facteurs ne peuvent être pris en considération que d'une manière insuffisante, par rapport au gain que l'ouvrière peu soigneuse peut réaliser en négligeant la qualité et le matériel, mais en augmentant la quantité. Si une femme a un taux de salaire personnel de fr. 2.— parce qu'elle est

³ Michèle Aumont, *Femmes en usine*, p. 65.

⁴ Jeune travailleuse, dans *Masses ouvrières*. N° 62, mars 1951.

soigneuse, mais qu'elle n'arrive à produire que 8 pièces par jour, elle sera sans doute moins favorisée que l'ouvrière négligente qui, avec un taux personnel de fr. 1.80, parvient à en produire 10.

D'ailleurs, pour quelles raisons l'ouvrière serait-elle intéressée aux économies de matériel ? L'usine lui est souvent étrangère. Si c'était une petite fabrique, elle aurait des égards pour le patron, elle le connaîtrait, elle pourrait mieux se rendre compte des effets du gaspillage. Mais dans la grande fabrique, c'est différent. Si je coupe une ficelle au lieu de l'utiliser, qu'est-ce que cela peut faire pour cette grande usine qui occupe des milliers d'ouvriers ? Et pourtant, la somme de ces petits gaspillages dans tous les ateliers est considérable.

III. — FREINAGE DU TRAVAIL

Nous avons vu que l'avantage principal du travail aux pièces réside dans l'augmentation considérable de la production qui en résulte. C'est bien pour cette raison que les employeurs qui ont adopté ce système de rémunération le préfèrent aux autres. Il semble concilier les intérêts des employeurs et des ouvriers sur un point important : une production accrue.

Cependant, trop grande est encore en réalité la distance entre employeur et ouvriers pour que ce but soit atteint par un moyen aussi simple. Il y a encore parfois trop de méfiance entre patron et ouvriers, trop d'incompréhension des deux côtés. La rémunération aux pièces ne fait qu'accentuer cette méfiance.

L'ouvrier est convaincu d'une chose : l'employeur fera tout ce qui est en son pouvoir pour maintenir le prix des pièces le plus bas possible. S'il veut gagner quelque chose, il devra travailler très vite. Mais si on travaille vite, si on produit trop de pièces et que le salaire augmente en conséquence, le patron peut baisser les prix. On a fait trop de mauvaises expériences dans le passé pour croire que l'employeur ne baisse pas les tarifs.

« On a trop forcé dans le travail ! » disent les O. S.⁵ machines à l'usine S..., où elles sont payées aux pièces. « La vie était dure et les salaires insuffisants ; on s'est esquiné pour produire plus, pour faire de meilleures paies. On est bien avancé maintenant ! On ne peut plus reculer ni produire moins... les paies ne sont pas plus grosses... Et comme on produit les mêmes quantités en moins d'heures, service par service, on fait une heure en moins. Alors, on le sent passer... C'est notre faute, mais on le paie cher ! »⁶

⁵ O. S. = ouvrières spécialisées.

⁶ Michèle Aumont, *Femmes en usine*, p. 86.

A l'usine de mécanique A., dès que quelques ouvrières arrivent à faire de grosses quinzaines, leurs camarades s'alarment : « Vous verrez bien, si elles continuent comme cela, ils vont nous baisser les prix. Elles sont trop égoïstes, elles ne pensent qu'à gagner beaucoup et elles font tomber les prix... » Déjà des bruits circulent : le bureau des salaires aurait réclamé parce que les payes sont trop élevées. La crainte est toujours latente : un jour on verra apparaître le chronomètreur. S'il mesure de nouveau les temps, il y aura une révision des tarifs. Et de cette révision des tarifs l'ouvrière n'a rien de bon à attendre.

Dans d'autres ateliers, les ouvrières ne veulent pas risquer de voir les tarifs baisser. Elles surveillent alors la production. Elles s'imposent une limite. Tout le monde sait qu'au département radio on ne fait que du 20 % au maximum; tout au plus, mais exceptionnellement, pour des travaux particulièrement précis, on recevra du 30 % (c'est-à-dire le 20 ou le 30 % plus de ce que gagne un ouvrier payé au temps). C'est le contremaître qui veille à ce que ses ouvrières ne dépassent pas ce pourcentage; et ceci, dans l'intérêt des ouvrières elles-mêmes, pour éviter que les prix ne soient baissés.

Aux perceuses, c'est la même chose : les femmes font attention à ne pas sortir plus du 20 %. C'est vrai qu'ici, comme me disait une ouvrière, ce serait bien rare de pouvoir dépasser le 20 % : les tarifs sont déjà si bas !

Aux moteurs, les femmes ne se sont imposé aucune limite, mais elles se font concurrence et travaillent toujours dans la crainte de voir un jour les tarifs baisser; les hommes, au contraire, ont fixé une limite de 20—25 %. C'est le chef d'atelier qui me l'a déclaré. Il ajoute que ses ouvriers qui ont atteint cette limite préfèrent arrêter leur travail que dépasser le maximum.

Ainsi, dans la même usine, et sans que les directeurs le sachent, dans quelques départements les ouvrières freinent volontairement leur travail. Les directeurs affirment, il est vrai, que les ouvrières sont rémunérées d'après le travail effectué et que, même si la production est élevée, les salaires leur sont versés sur la base de cette production. A leur insu, cependant, un freinage systématique est opéré de la part des ouvrières.

Ce freinage est-il justifié ? Y a-t-il effectivement des réductions des tarifs ?

1) Il existe une crainte généralisée parmi les ouvriers des usines où l'on travaille aux pièces : on croit qu'à une augmentation trop grande de la production, correspond une baisse des tarifs. Même dans les usines où je n'ai pas pu constater des cas effectifs de réduction des prix, cette crainte est répandue. A la fabrique C., à chaque travail que nous devions exécuter était joint un coupon

indiquant le prix payé pour la série. Le soir, il nous fallait coller ces coupons sur un carnet. En additionnant les prix indiqués sur tous les coupons, nous connaissions le salaire gagné dans la journée. Une femme me recommanda de ne pas coller trop de coupons à la fois sur mon carnet. Si j'avais trop gagné au cours d'une journée, j'aurais dû garder quelques coupons pour une autre fois (même si cela était interdit). Il suffit que les tarifs soient baissés dans quelques fabriques, pour que les ouvriers des autres usines soient alarmés.

2) Dans quelques cas, les prix ont été effectivement baissés (ces cas sont beaucoup plus rares que dans le passé). Tout le monde, dans les baraquements, se rappelle cette ouvrière étrangère qui, venue en Suisse pour gagner sa vie, était arrivée, grâce à son habileté et à sa force extraordinaires, à économiser en quelques années plusieurs milliers de francs. Résultat : les tarifs ont été baissés. Cette ouvrière a donné son congé. Cela ne valait plus la peine pour elle de travailler pour si peu. Mais maintenant, ce sont les autres qui doivent travailler dur. Au bobinage des moteurs, raconte une femme, le prix d'une série a baissé de la moitié.

Pragma mentionne également le freinage du travail comme conséquence de l'application du salaire aux pièces. Cette limitation de la production est due souvent « à la méfiance du travailleur vis-à-vis de son patron. » ⁷

Yücebilgin affirme : « Les travailleurs, voyant que leur salaire diminue au fur et à mesure que leur intensité de travail s'accroît, abaissent leur rendement individuel. Ainsi, l'application du système du salaire aux pièces aboutit exactement au résultat opposé à celui qu'on attendait : elle conduit à une diminution et non à une augmentation de la production. » ⁸

Dans quelques départements de la même usine, des heures sont perdues pour ne pas baisser les tarifs, tandis que dans d'autres départements les ouvrières doivent travailler de toutes leurs forces pour atteindre la norme ou gagner du 10 ou du 20 %. Je n'oublierai jamais ce qui s'était passé au département radio. Le contremaître avait donné à la meilleure ouvrière une carte de plusieurs jours pour effectuer un petit travail de réparation qu'elle aurait pu faire en quelques heures. Le premier jour elle travailla très lentement pour faire passer le temps. Le deuxième jour, elle commença à s'ennuyer de traîner les choses en longueur, mais toutefois elle fit semblant de travailler pour ne pas dire au contremaître qu'elle avait déjà fini. Et pourquoi cette perte de temps ? Elle me donna une explication :

⁷ Pragma, *op. cit.*, p. 195.

⁸ Y. Z. Yücebilgin, *op. cit.*, pp. 108-111.

pour chaque série qu'il faut faire à l'atelier, on a tant d'heures à disposition. La série, divisée en petites opérations, avait été répartie entre plusieurs ouvrières qui l'avaient terminée très vite. Il restait alors trop d'heures, et pour éviter une baisse de tarifs la prochaine fois, si on donnait cette série trop tôt, le contremaître avait mis ces heures sur une carte quelconque et faisait exécuter de petites réparations dans ce temps. On comprend qu'un tel système soit tout à fait anti-économique pour l'usine.

IV. — CALCULS COMPLIQUÉS

Le salaire aux pièces peut donner lieu à des calculs compliqués. Je dis « peut » parce que cela dépend beaucoup de l'organisation de chaque usine et de son importance.

Il y a des usines où une solution assez simple a été trouvée. Dans d'autres, et surtout là où le système de la norme de temps a été adopté, le travail de bureau devient plus compliqué. Ici, pour chaque ouvrier, on devra multiplier, pour tout travail effectué, le nombre d'heures allouées par son salaire horaire, en faisant bien attention s'il n'y pas de travaux qui ne sont pas encore finis (à l'usine A., ceux-ci ne sont payés dans la quinzaine qu'au 75 %) ou bien s'il y a d'anciens reports sur lesquels il faudrait payer la différence qui n'avait pas encore été versée la quinzaine précédente. Il faut également faire le contrôle entre les heures de travail effectif de l'ouvrier et ses heures de présence à l'usine : il se peut, en effet, que des cartes de travail aient été oubliées dans le département. Enfin, on additionne les gains de l'ouvrier pour les différentes séries, en faisant attention à ce que son salaire ne soit pas inférieur au minimum garanti.

On peut bien s'imaginer quel travail doit être fait au bureau des salaires d'une usine qui compte plusieurs milliers d'ouvriers, sans compter la préparation des fiches pour chaque série de pièces, l'étude des temps, etc. « Si la production restait la même avec le salaire au temps, nous l'aurions adopté depuis longtemps, rien que pour nous débarrasser de toute cette paperasse ! » me disait un jour un directeur d'atelier.

Le rapport de la Commission des industries mécaniques fait remarquer que si le calcul du salaire est compliqué, il impose à l'employeur de fortes dépenses administratives :

« Le système de travail aux pièces appliqué au Royaume-Uni dans l'industrie mécanique exige des analyses approfondies des temps et des mouvements qui occupent des milliers d'analyseurs-chronométrateurs pour calculer les normes

de travail de près de 2 millions de travailleurs. C'est un système coûteux qui aboutit à un important gaspillage de travail. »⁹

V. — HAUTS SALAIRES AUX PIÈCES CONSIDÉRÉS COMME NORMAUX

Il peut arriver que, dans quelques usines où les ouvriers atteignent de hauts salaires grâce à la rémunération aux pièces, ils soient portés à considérer ces hauts salaires comme normaux et, de là, à revendiquer, pour tout nouvel ouvrage qu'ils doivent effectuer, des tarifs leur permettant d'atteindre facilement ces chiffres.

La meilleure ouvrière de l'atelier, celle qui, aux dires de la contremaître, arrivait à gagner fr. 250.— par quinzaine, se plaignait un jour du temps que le chronométrateur lui avait donné pour une nouvelle série de moteurs. Lorsque je lui demandai si le temps alloué était insuffisant, elle répondit en souriant : « Je compte bien en faire deux dans le temps donné ! »

Nous pouvons appliquer au salaire aux pièces ce que le B. I. T. dit plus généralement des systèmes de rémunération au rendement :

« Les travailleurs ont tendance à considérer leurs gains les plus élevés comme normaux et, en conséquence, lorsqu'ils sont rémunérés au rendement, ils pourront réclamer un salaire minimum considérablement plus élevé que lorsqu'ils sont rémunérés à l'heure. La rémunération au rendement peut, en conséquence, entraîner des coûts de main-d'œuvre plus élevés dans certaines industries, telles que l'industrie papetière et l'industrie charbonnière, dans lesquelles les travailleurs, pour des raisons indépendantes de leur volonté, font tantôt une bonne et tantôt une mauvaise journée. Ils sont susceptibles de considérer leurs gains des bonnes journées comme les gains normaux. »¹⁰

VI. — INSTABILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

En parlant des chaînes américaines, G. Friedmann fait allusion à l'instabilité de la main-d'œuvre : « La fluidité du travail, sur ces chaînes, est considérable, surtout au cours de la première année d'emploi. »¹¹

Chez nous aussi, plusieurs employeurs se plaignent de l'instabilité de la main-d'œuvre. A la fabrique de chaussures C., le chef d'atelier déclare qu'environ 45 % des femmes quittent chaque année

⁹ B. I. T., *Les systèmes de calcul...*, p. 22.

¹⁰ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 169.

¹¹ Georges Friedmann, *Où va le travail humain ?* Paris, 1950, p. 141.

la fabrique et vont chercher du travail ailleurs, soit dans des familles, soit dans d'autres usines. Si l'on songe qu'il faut deux ou trois ans pour former une bonne ouvrière pour la couture des chaussures, on se rend compte quelle est la perte essuyée par la fabrique qui voit partir ses ouvrières avant qu'elles aient été vraiment productives.

Il y a plusieurs raisons, sans doute, qui expliquent ces départs : dans cette fabrique, à l'encontre de ce qui se passe dans d'autres usines, les jeunes filles qui se marient ne travaillent en général plus. Mais d'autres ouvrières, et elles sont nombreuses, abandonnent la fabrique pour chercher du travail ailleurs. Le chef d'atelier explique ces départs surtout par la nouvelle mentalité des jeunes ouvrières, par la facilité qu'elles ont de se déplacer et de trouver du travail dans d'autres fabriques. Mais ce mécontentement doit avoir une autre raison, d'autant plus que, dans cette fabrique, le milieu est très agréable : l'atelier est clair, le travail propre, les chefs sont aimables et les camarades sont pour la plupart de jeunes ouvrières de 16 à 25 ans, toutes filles de la campagne qui ont encore gardé une fraîcheur et une simplicité qu'on ne trouve plus dans les usines de la ville. Une contremaîtresse me déclarait qu'une des raisons qui engagent les jeunes ouvrières à s'en aller est la rapidité du travail aux pièces : « Plusieurs femmes n'arrivent pas à travailler assez vite, alors elles s'en vont. C'est une perte pour la fabrique que ces changements continuels d'ouvrières. Et pourtant, les prix aux pièces ne sont pas augmentés. »

Le directeur de la fabrique, il est vrai, ne croyait pas que la vitesse du travail était la cause de la fluidité du personnel. Je me rallie à l'opinion de la contremaîtresse qui, étant directement en contact avec les jeunes ouvrières, est à même de connaître les difficultés auxquelles elles se heurtent à la fabrique.

A l'usine de mécanique A., c'est la même chose. Le chef d'équipe aux moteurs énumère un jour les femmes à qui elle a appris le métier et qui sont parties : il y en a toute une série...

Dans une fabrique de cigarettes, à l'emballage à la main, où, d'après une ouvrière, le rythme de travail est terrible, l'instabilité de la main-d'œuvre est élevée, quoique le chef du personnel soutienne que l'emballage est l'un des meilleurs travaux pour les ouvrières. A une table de travail, sur huit femmes, il n'y en a plus que deux de l'année précédente. Il y a des places qui ont changé une ou deux fois d'ouvrières par année. A un poste de travail, en deux ans, on a changé six femmes. Une des raisons de cette instabilité est bien la vitesse du travail aux pièces. Quelques nouvelles ouvrières essayent, mais n'y arrivent pas, et quittent la fabrique.

Beaucoup d'anciennes ouvrières, qui travaillent depuis quatre ou cinq ans, attendent d'avoir trouvé quelque chose de mieux pour partir.

Dans quelques branches d'industrie, le salaire d'une nouvelle ouvrière n'est pas très élevé : fr. 140 à 150 nets par quinzaine représentent déjà une jolie somme. Et, les premiers temps, quand elle ne s'est pas encore fait la main au travail, elle ne gagne pas beaucoup aux pièces. Pour cela, souvent, elle aime mieux partir et tenter sa chance ailleurs. Une jeune ouvrière qui passait sa pause de midi sur un banc de la gare de X me racontait ses difficultés. Embauchée depuis quelques jours à l'usine A., elle ne gagnait pas assez à sa machine. Avec des tarifs aussi bas aux pièces, jamais elle ne serait arrivée à gagner davantage. Alors, il lui aurait fallu changer, chercher un nouveau travail...

Il est dans l'intérêt de l'employeur que les ouvriers restent longtemps à la fabrique. Seulement après quelques années le travailleur sera productif. Il est donc important que, dans les usines, on cherche à remédier à la fluidité de la main-d'œuvre, en étudiant les causes de cette instabilité.

VII. — LE SALAIRE AUX PIÈCES NE SUPPRIME PAS LE MALAISE

EXISTANT ENTRE EMPLOYEURS ET OUVRIERS

Il est très important, pour une usine, que les rapports entre patron et ouvriers soient basés sur la confiance mutuelle.

Souvent, le salaire aux pièces, au lieu de porter un remède à la méfiance existant entre patron et ouvriers, ne fait qu'agrandir le fossé. C. L. Guest remarque également que ce système de rémunération « provoque des frictions à cause de la méfiance réciproque »¹². Les ouvriers réagissent parfois par le freinage du travail, tandis que les employeurs ont tendance à fixer des tarifs bas, dans la crainte que les ouvriers ralentissent la vitesse de travail.

C'est un cercle vicieux : à la méfiance on répond par la méfiance. Et tout mécontentement caché, toute irritation contenue, créent une atmosphère défavorable qui n'est pas propre à faciliter la collaboration entre employeur et personnel, même dans d'autres domaines que celui des salaires.

¹² C. L. Guest, *Technique of industrial labour payment*. Londres, 1948, p.3

SECTION II

INCONVENIENTS DU TRAVAIL AUX PIÈCES POUR L'OUVRIERE

Les inconvénients du salaire aux pièces pour les ouvrières, non seulement en tant que travailleuses, mais surtout en tant que femmes, sont si nombreux et si graves qu'il n'est pas nécessaire de travailler en usine avec elles pour s'en rendre compte. Il suffit de faire un petit effort de compréhension. Il n'y a qu'à nous imaginer un moment à leur place : si nous devions travailler dans ces conditions, quelle serait notre réaction ?

Nous allons étudier quelques inconvénients de ce système de rémunération pour les femmes. Bien sûr, ce que je vais dire s'applique aussi, en bien des cas, aux hommes. Cependant, c'est à la femme que je pense tout spécialement, puisque c'est elle qui subit encore plus que l'ouvrier les répercussions de la vie d'usine.

« Je n'aime pas voir les femmes dans une usine » me disait un chef du personnel « ce n'est pas leur place. » Si, jeunes filles, elles y vont travailler, c'est presque toujours poussées par la nécessité de gagner de l'argent. Tout autre est le cas de l'étudiante qui s'intéresse à ses études ou de l'infirmière qui se donne à son travail.

Souvent, les ouvrières me parlaient de leur premier jour d'usine : Me..., jeune ouvrière sortie de l'école, avait pleuré le premier soir en rentrant chez elle. Surtout chez les paysannes, l'adaptation est difficile. Habituees au grand air, elles ont de la peine à se faire à ces grands ateliers où elles sont soumises à une stricte discipline. Li..., dans la fabrique de chaussures, me parle avec nostalgie du travail des champs. Pr..., revenue de l'étranger où elle travaillait dans une ferme, bien qu'elle soit depuis huit ans à l'usine, ne s'y est pas encore habituée, elle a des migraines continuelles : finalement, elle quitte la fabrique. A l'usine de munitions, Sé... et Ha..., les « deux paysannes », comme on les appelle, aiment sortir ensemble pendant la pause de midi pour parler des champs et des travaux qu'on y fait. A C., la contremaîtresse m'avoue qu'elle était malheureuse pendant ses premières années de fabrique. Elle avait déjà donné son congé, mais en apprenant du directeur qu'elle aurait pu être promue chef d'équipe et ensuite contremaîtresse, elle y était restée malgré tout.

Si les femmes travaillent à l'usine (sauf dans le cas des ouvrières qui se sont tellement habituées à la fabrique qu'elles ne pourraient plus rester à la maison : elles auraient peur de la solitude), c'est dans l'espoir d'en sortir bientôt. Un jour, aux moteurs, tout le

monde rêvait. La monotonie du travail et le temps pluvieux facilitaient notre rêverie. « Oh, j'ai fait un si joli rêve ! » me dit Hu... « J'aurai un enfant et je pourrai rester un jour à la maison ! »

« Je ne voudrais pas entrer au couvent » disait Sa... « on doit se lever tous les matins à six heures ! » A cette amusante déclaration, je ne pus m'empêcher de répondre : « Mais à quelle heure vous levez-vous le matin ? » « Plus tôt, mais ce ne sera pas pour tous les jours. »

Si les ouvrières ont l'air de se plaire à leur travail, c'est très souvent par résignation, ce qui est plus facile aux femmes qu'aux hommes : « Si je m'ennuie à ce travail ? Oui, mais il n'y a pas de choix... »

Les hommes, comme les femmes, sont soumis à la même pression dans le salaire aux pièces. Mais je crois que la femme en subit en mesure encore plus grave les conséquences. Placée souvent contre son propre gré et ses propres aspirations dans la fabrique, les conditions de travail vont influencer profondément sa vie personnelle et, ce qui est encore pire, sa famille et ses enfants.

Naturellement, il serait faux de ne voir que dans le salaire aux pièces la seule cause du surmenage, de la nervosité des ouvrières, des favoritismes et des injustices. Il y a d'autres facteurs qui entrent en ligne de compte et une usine où l'on travaille aux pièces peut être beaucoup plus humaine dans ses rapports avec les ouvriers qu'une fabrique qui rémunère son personnel au temps. Cependant, si je m'occupe exclusivement du travail aux pièces, c'est parce que j'estime qu'il vaut mieux approfondir un sujet plutôt qu'aborder trop de questions où l'on serait forcé de rester dans les généralités.

I. — VITESSE EXAGÉRÉE DU TRAVAIL

Il suffit de regarder les femmes à l'atelier des moteurs de l'usine A. Ce qui frappe tout de suite le visiteur, c'est la vitesse avec laquelle s'accomplit le travail. Pour la nouvelle ouvrière qui vient de commencer, cela a un effet très décourageant. On a beau lui donner une brochure (d'ailleurs très bien présentée et rédigée) à son entrée à l'usine. L'effet favorable produit par la brochure disparaît aussitôt au contact de la réalité. La première pensée qui se présente est : « Jamais je n'arriverai à travailler aussi vite ! » Te..., qui vient d'être embauchée, me dit : « Elles sont folles de travailler comme cela ! »

Les premiers jours ne sont pas faciles pour une débutante. A la nouveauté du travail, au bruit des machines, à la grandeur de l'atelier où l'on se sent perdu, aux centaines de visages inconnus, s'ajoute l'anxiété des cadences. On sait bien que, si on n'arrive pas

à travailler vite, on n'aura pas beaucoup de chances de rester. Ceci est d'autant plus pénible pour des femmes qui sont obligées d'exercer une activité économique parce qu'elles ont des personnes à leur charge. Ainsi cette veuve, mère de deux enfants, me faisait part de ses appréhensions : malgré tous ses efforts, elle n'arrivait pas à produire assez de moteurs.

C'est vrai, la fabrique ne vous demande pas du jour au lendemain d'atteindre la norme. D'après la difficulté du travail à accomplir, un temps d'essai plus ou moins grand est accordé pour apprendre le métier ; on est alors rémunéré au temps. Dans ce département, nous avons trois mois, dans d'autres huit à quinze jours. Dans d'autres fabriques, ce délai peut être même d'un an et plus. Cependant, surtout là où le délai est court, les nouvelles ouvrières feront tout leur possible dès le début pour arriver à la cadence demandée. Elles voient arriver le jour où elles seront rémunérées sur la base de leur production et elles s'efforcent de réduire l'écart qui les sépare de la production exigée.

Dans l'usine où Simone Weil a travaillé, la situation des nouvelles ouvrières n'est pas plus enviable :

« Mimi — 26 ans — chez A. depuis 6 ans. A pris 6 mois à acquérir un rythme assez rapide pour « gagner sa vie » au cours desquels elle a pleuré bien souvent, croyant qu'elle n'y arriverait jamais. A travaillé encore un an et demi, quoique vite et bien, dans un état de nervosité perpétuelle (peur de mal faire). Au bout de deux ans seulement est devenue assez sûre d'elle pour « ne pas s'en faire »¹³.

Aux moteurs, le chef d'équipe encourage les nouvelles en leur disant de travailler doucement tant qu'elles sont à l'heure : « Vous aurez assez de temps pour vous dépêcher quand vous serez aux pièces ! » Mais vers la fin du temps prévu pour apprendre le métier, elle commence à se faire des soucis pour la nouvelle : « Combien arrivez-vous à faire par jour ? »

Là c'est le contremaître qui, après deux ou trois jours d'essai à la perceuse, vient déjà accélérer la cadence de travail : « Vous devez y aller plus vite ! Essayez de compter combien de pièces vous faites en une heure, pour voir si vous vous en tirez ! » Il montre comment il faut faire, mais lui ne fait que deux ou trois pièces. L'ouvrière, elle, devra en faire des milliers. Et, au début, aller vite veut dire casser un grand nombre de mèches. Mais si l'on en casse trop, et surtout des grosses, le magasinier refuse de vous en livrer d'autres en remplacement. Il vous faut porter une justification signée par le contremaître, chercher le chef d'équipe qui vous monte la mèche si le

¹³ Simone Weil, *op. cit.*, p. 76.

travail est « à mesure » et qui, naturellement, ne vous ménage pas ses observations sur les mèches cassées. Ce n'est pas très encourageant pour une nouvelle. Michèle Aumont remarque : « Des taraudages et des perçages, ce n'est rien, mais encore faut-il ne pas casser la foret toutes les dix pièces, ménager les tarauds et les laisser « prendre » sans aller trop vite, et bloquer net. » ¹⁴

Michèle Aumont décrit les difficultés d'une nouvelle ouvrière aux perceuses qui doit forcer le rythme de travail :

« Paulette apprend à faire du perçage. Début difficile, puis elle s'y met bien, enfin elle commence à s'y plaire. Mais elle tâchait de *bien* travailler sans encore viser au rendement. Deux jours se passent, et le contremaître la houspille : « Vous n'en faites pas assez... Il m'en faut le double. » Effroi de Paulette. Son apprentissage s'en trouve bouleversé. Elle s'énerve, veut aller vite, rate ses gestes, perce trop vite : bref, elle casse foret sur foret. Et le soir elle est à bout de nerfs. La perspective d'une production à doubler a tout gâché. » ¹⁵

Colette Theurillat écrit :

« Simone, une débutante : « Aujourd'hui, j'ai essayé de voir combien je devrais faire de pièces à l'heure pour gagner 2 francs de l'heure (avec allocations). Cela me ferait 140 pièces en 15 minutes, 280 en 30 minutes, 560 en une heure. Ça a marché une heure et demie, après j'étais fichue. J'aime encore mieux gagner moins et ne pas m'éreinter la santé. Si seulement on était payé à l'heure. » ¹⁶

Aux moteurs de l'usine A., les anciennes ouvrières affirment qu'il est très difficile pour une nouvelle de commencer aux cadences actuelles. « Ne revenez pas chez nous », me disait une ouvrière de ce département, « c'est comme dans une maison de fous ! » La contremaîtresse me faisait aussi remarquer le rythme insensé de travail des femmes : « Elles vont se ruiner la santé; cela ne peut pas durer à la longue ! Elles devront bien s'arrêter un jour ! » Mais pourtant, elles travaillent toutes maintenant à ce rythme. C'est comme si toutes leurs capacités de travail étaient concentrées dans ces années d'usine où elles usent toutes leurs forces jusqu'au moment où cela n'ira plus et il faudra alors ralentir ou s'arrêter.

Parfois, cela peut avoir de graves conséquences. Comme Ca... qui se trouve maintenant à Davos parce qu'elle a exagéré et n'a pas

¹⁴ Michèle Aumont, *Femmes en usine*, p. 44.

¹⁵ Michèle Aumont, *Carnets d'usine*, dans *Revue de l'action populaire*, Mai 1955.

¹⁶ Colette Theurillat, *op. cit.*, p. 10.

arrêté aux premiers symptômes de son mal. « Elle était trop égoïste » disent ses collègues (ici égoïsme est devenu synonyme de matérialisme) « elle n'en avait jamais assez et alors elle forçait... Maintenant, voyez où elle en est ! » Et elles ne remarquent pas, ses collègues, qu'elles font exactement la même chose : forcer les cadences. A l'hôpital, j'avais rencontré une jeune ouvrière de la filature de W. Elle s'était tant surmenée et avait parfois travaillé le samedi, participant aux deux équipes (de 6 heures du matin à 22 heures), que maintenant elle devait partir pour le sanatorium.

A la fabrique C., la contremaîtresse me fait remarquer les cadences de ses ouvrières : « C'est beaucoup de travailler ainsi depuis le matin jusqu'au soir pour gagner quelque chose. *Das ist eine Hetze-rei !* » Une autre contremaîtresse de la même fabrique me signale un avantage de son département : après quelques années de travail aux pièces, les jeunes ouvrières se marient et ne reviennent plus à la fabrique. Travailler aux pièces quelques années, quand on est jeune, est encore supportable, mais toute la vie !

Le terme « aux pièces » est devenu synonyme de grande rapidité. Quand on demande aux ouvrières le pourquoi de cette accélération, elles n'ont qu'une réponse : nous sommes aux pièces. Au vestiaire, le soir, une ouvrière réclame parce qu'une camarade reste trop longtemps devant le miroir et ne lui laisse pas de place pour se coiffer. « Nous ne sommes pas aux pièces ici ! » répond l'autre.

Une ouvrière d'une filature du Nord de la France, qui compte environ 2.500 ouvriers et ouvrières, donne la description que voici de la vitesse de travail :

« Pour arriver à un rythme permettant d'assurer le rendement, il faut toujours avoir l'attention fixée sur le travail. Pour peu qu'on pense à autre chose, on se rend compte bien vite que la rapidité diminue. Il faut avoir le souci constant de conserver sa rapidité et de l'augmenter. On peut peut-être se rendre compte combien il est difficile, pendant huit heures consécutives, de penser uniquement au fil qu'il faut prendre dans les doigts de façon la plus rapide possible.

Il est difficile aussi, dès qu'on s'arrête un peu, soit pour chercher un fil qu'on ne trouve pas, soit pour remonter une bobine, de poursuivre ce rythme, de s'y remettre. On ralentit très facilement le travail et on perd, en peu de temps, les efforts de tension fournis parfois pendant des heures.

Pour conserver et augmenter sa vitesse, il ne faut pas une minute penser à sa fatigue. Si on s'arrête pour souffler un bon coup, ou pour se redresser, dégourdir ses membres quelques secondes, si l'on prête attention à ses courbatures, aux points qu'on sent dans le dos, aux bras fatigués, aux

doigts coupés ou égratignés, à la poussière qui pique aux yeux et qui fait mal à la gorge, on ne se sent plus capable de continuer, de tenir, de suivre la même allure.

Si l'on ne veut pas se retarder dans son travail, il faut écartier dans son esprit l'idée de la fatigue, essayer de ne pas la sentir, de ne pas la décomposer, il faut effacer sa personne devant le rendement à fournir. »¹⁷

Causes de la vitesse du travail.

Pourquoi les ouvrières forcent-elles à ce point leur cadence? Le temps accordé aux nouvelles ouvrières pour apprendre le métier est-il trop limité, ce qui les pousserait à travailler vite?

A l'usine A., aux moteurs, il est effectivement difficile pour une nouvelle ouvrière d'accomplir sa tâche dans le temps fixé. Elle reçoit, il est vrai, un salaire horaire pendant les trois premiers mois, afin de pouvoir apprendre le métier. Mais ce délai de trois mois est souvent insuffisant. La contremaîtresse me disait un jour qu'il faut au moins six mois à une ouvrière pour apprendre à faire toutes les séries de moteurs. Une ouvrière peut être très diligente, apprendre bien et faire du bon travail au point de vue qualité, mais si elle ne travaille pas assez vite on la congédie ou bien on l'envoie dans un autre département.

A la fabrique C., j'ai trouvé une réglementation beaucoup plus favorable aux nouvelles ouvrières. Ici, le délai pour apprendre n'est pas strict, applicable à toutes les femmes; on tient compte de l'habileté de chacune d'elles. L'ouvrière reçoit un salaire horaire pour les premiers mois. Si elle a appris le métier après un an, on la fera travailler aux pièces avec des suppléments versés par la fabrique pour l'aider à gagner sa journée : par exemple, le premier mois le 30 % de sa production, le deuxième mois le 20 % et ainsi de suite. Si l'ouvrière n'apprend le métier qu'après un an et demi, c'est alors seulement qu'on la mettra aux pièces.

Pour les anciennes ouvrières, il est beaucoup plus facile de travailler rapidement. Dès qu'une ouvrière se trouve depuis un certain temps à l'usine, elle acquiert une grande habileté. Les mains vont toutes seules, il y a des mouvements qui se répètent alors machinalement, très vite. Pourtant, les anciennes ouvrières travaillent avec le même acharnement que les nouvelles. Quelles en sont les raisons ?

1. *L'habitude qu'on a prise au début de se forcer pour rester dans la norme et faire sa journée.* Ceci est vrai surtout dans le système de la norme de temps. La nouvelle ouvrière fera tout son pos-

¹⁷ Militante jociste en usine... au bout de deux ans, dans *Masses ouvrières*. N° 64, mai 1951.

sible pour réduire l'écart qui la sépare du temps alloué. Obligée dès le début à donner son maximum, cette habitude lui restera après.

On s'habitue au travail intense, où chaque minute a une valeur, où il faut utiliser tout instant disponible. On remplit bien son temps à l'usine quand on travaille aux pièces. Ce qui m'avait étonnée le plus mes premiers mois d'usine, et cette expérience a été confirmée par d'autres personnes, c'est que les femmes, quand on leur posait une question, répondaient sans arrêter un instant leur travail.

Martha Moers affirme que l'employée est plus ou moins libre de répartir sa tâche comme elle veut pendant la journée. Si elle est reposée, elle travaille davantage, si elle se sent fatiguée, un peu moins. Et Martha Moers ajoute :

« L'ouvrière de fabrique, au contraire, si elle travaille aux pièces, au rendement et surtout à la chaîne, doit travailler pendant toute la journée le plus rapidement possible — dans les deux premiers cas, de sa propre volonté, dans le dernier cas, poussée par la vitesse du travail à la chaîne — pour gagner son salaire. »

D'après cet auteur, une telle intensification du travail ne se rencontre que dans très peu de professions ou bien pendant un temps limité (pour l'institutrice, pendant les heures d'enseignement).¹⁸

2. *La nécessité de dépasser la production demandée, dans le cas de travail à la norme de temps, si l'on veut gagner suffisamment pour vivre.* Si l'ouvrière arrive tout juste à atteindre la norme, parfois, dans quelques branches d'industrie, son salaire est insuffisant (j'estime insuffisante une quinzaine nette de fr. 150.—). Plus grave encore est le cas de l'ouvrière qui n'atteint pas la norme. Il y a bien un salaire minimum garanti (par exemple le 80 % du taux personnel de l'ouvrier), mais ce minimum est souvent insuffisant.

Dans le Journal des associations patronales, on a fait remarquer :

« Dans l'application pratique, il s'est montré qu'il n'est pas avantageux de fixer le minimum garanti à un niveau trop élevé, afin que dans le travail aux pièces un rendement de 85 % ne tombe pas déjà dans le taux horaire garanti. Ceci aurait des répercussions défavorables surtout dans l'entreprise où les accords sont calculés séparément et non pas par quinzaine. Cela devient catastrophique si, « à la suite d'une erreur », l'ouvrier timbre la carte de l'accord trop tôt ou trop tard. »¹⁹

¹⁸ Martha Moers, *op. cit.*, pp. 84 et 85.

¹⁹ R. Nadig, *op. cit.*

Toutefois, si nous nous plaçons, au point de vue de l'ouvrière, il n'est pas difficile de comprendre ce que représente pour elle un salaire minimum garanti insuffisant. Ceci est encore plus grave pour la femme qui, avec ce salaire, doit non seulement pourvoir à ses besoins, mais encore aider à la maison.

Dans un article paru dans la *Revue de l'action populaire*, une ouvrière aux pièces affirme que le Bureau des méthodes calcule le temps alloué de façon à ce que l'ouvrière gagne 130.— francs français à l'heure. Mais ce salaire est insuffisant. Elle doit gagner plus de fr. 130.— à l'heure pour satisfaire aux nécessités les plus élémentaires de la vie.

« C'est alors que la course commence. Il s'agit de réaliser le plus grand nombre possible de minutes-travail en une heure réelle : 80-90-100-110, plus parfois, et qui représentent des salaires de plus en plus élevés au prix de cadences parfois étourdissantes. En traversant l'atelier, on peut toujours voir des ouvrières, crayon et petit carnet en main, faire et refaire leurs calculs afin de savoir, non seulement combien elles ont gagné sur la commande qui vient de se terminer, mais surtout *combien de temps* elles doivent passer sur chaque pièce de la nouvelle commande pour réaliser le salaire qu'elles estiment indispensable à leurs besoins.

— J'ai 220 minutes, il faut que je les fasse en deux heures et demie — phrase banale entendue bien souvent au cours de la journée. »²⁰,

3. *La possibilité d'augmenter le gain en accélérant le travail.*
Si une ouvrière fait 100 pièces, elle gagne par exemple fr. 10.— par jour, si elle en fait 200, elle voit son salaire doubler. C'est comme une course au gain. Il est souvent impossible de se dire à l'avance combien on veut gagner au maximum. Une femme de la fabrique de chaussures C. me disait : « Je ne suis jamais contente. Je fais une journée de fr. 15.—, et bien non, je n'en ai pas assez. Le jour suivant, je voudrais gagner fr. 16.—, ensuite fr. 17... »

Théoriquement, en jugeant les choses de l'extérieur, il semble que c'est la faute de l'ouvrière si elle ne sait pas s'arrêter et risque, par là, de ruiner sa santé. Je ne crois pas qu'on puisse lui faire ce reproche. Le travail aux pièces crée chez l'ouvrière une certaine psychose (s'il m'est permis de m'exprimer ainsi) qui la pousse à faire continuellement des calculs : combien de temps ai-je économisé, arriverai-je à faire le 10, le 20, le 30 % ? Même sans le vouloir, on est presque inconsciemment pris dans le mécanisme du travail aux pièces, où tout se traduit par des chiffres : le temps

²⁰ *Les cadences de production sont-elles humaines ?* dans *Revue de l'action populaire*. Janvier 1955.

employé, le gain réalisé. Quand j'ai commencé mes stages en usine, ce n'était vraiment pas dans l'intention d'accumuler une grosse somme. Pourtant, j'ai été aussi atteinte par la contagion de ce système de rémunération. Je me suis surprise souvent à calculer presque inconsciemment combien de temps j'économisais ou je perdais sur la norme, quel pour cent j'aurais gagné sur le travail.

Plus tard, j'ai eu l'occasion de lire le très bel ouvrage de Simone Weil : *La condition ouvrière*. Personne ne peut vraiment affirmer que Simone Weil ait été matérialiste. Pourtant, on voit dans le journal sur son travail d'usine combien de fois elle a calculé le nombre de pièces qu'il lui fallait couper aux presses, quel en serait le gain :

« *Samedi* — cartons. Pas un seul bon non coulé.
Jeudi 20, vendredi 21 — Presse légère pour marquer les
rivets — 0,62 % — réalisé 2 fr. 40 l'heure (plus). » ²¹

II. — FATIGUE NERVEUSE, SURMENAGE

L'ouvrière est poussée, par le système même de la rémunération aux pièces, à accélérer le rythme de travail. Mais cette accélération peut devenir très dangereuse. On a même affirmé que « le salaire aux pièces est une véritable prime au surmenage ». ²²

Chaque minute est exploitée au maximum quand on travaille aux pièces. Il n'y a pas la possibilité, comme dans d'autres professions, de profiter des moments de calme pour se détendre. On ne peut pas comparer le travail d'usine aux pièces avec le travail dans un bureau. Ici le rythme peut être aussi forcé, cependant l'employée reçoit un salaire fixe; sa seule préoccupation est de terminer à temps sa tâche. Pour l'ouvrière, la vitesse plus ou moins grande de son travail a des répercussions considérables sur son salaire. Et si elle a encore des personnes à sa charge, on voit comment les soucis financiers la préoccupent à tout moment de la journée. La journée de l'ouvrière se fractionne en minutes, en centimes gagnés.

Intensification du rythme de travail.

La journée de travail s'est raccourcie, c'est un fait. Le temps où on faisait treize à quatorze heures par jour est passé. Mais si la journée de travail a diminué en longueur, elle a augmenté en intensité. Huit à neuf heures à l'usine signifient actuellement huit à neuf heures d'efforts continus. Il semble qu'on tire le maximum de nous et, le soir, à la sortie, nous sommes entièrement épuisées.

²¹ Simone Weil, *op. cit.*, pp. 36 et 40.

²² Pragma, *op. cit.*, p. 87.

Dans une entreprise relevant de l'industrie textile, « la rémunération aux pièces a eu comme résultat que certaines ouvrières travaillaient jusqu'à l'épuisement, si bien qu'il a fallu fixer une limite supérieure aux salaires. »²³

Une ouvrière aux pièces a su si bien décrire ce travail intense, sans répit :

« Un visiteur qui entrerait pour la première fois dans notre atelier, s'il était curieux d'humain et pas seulement de technique, serait d'abord favorablement impressionné : « Tiens, dirait-il, l'installation est bien conçue, éclairage, aération, commodités, les ouvrières sont assises sur des sièges réglables... Il fait bon vivre ici, la discipline n'a pas l'air d'être trop stricte et les cadences pas méchantes... »

Pourtant ici, là, derrière, devant, partout, ces visages appliqués, attentifs, ces gestes vifs, très vifs même, et quelle adresse chez certaines ouvrières... Voilà une demi-heure, une heure, deux heures que le visiteur observe l'atelier, insensiblement son point de vue se modifie :

— Alors, il faut tenir cette vitesse-là tout le temps ?

— Oui, Monsieur, 9 heures et demie par jour.

— 9 heures et demie ! Mais vous avez des détentes, cela est nécessaire, n'en auriez-vous pas qu'il faudrait en prendre, non pas par révolte, simplement parce que vous ne pouvez faire autrement ?

— Monsieur, c'est exactement ce qui se passe, mais comme les détentes ne sont pas prévues, c'est nous qui en faisons les frais. »²⁴

Le danger de surmenage est grand, surtout pour les éléments faibles :

« Les éléments faibles seront parfois amenés à dépasser leurs possibilités physiologiques pour atteindre un salaire acceptable si le prix unitaire a été basé sur le travail d'ouvriers forts ou même par l'effet de stimulation occasionné par la production de leurs camarades mieux doués. »²⁵

Impossibilité de se détendre.

Après un tel travail, il faudrait pouvoir se détendre. Mais quand l'ouvrière trouve-t-elle le temps de se reposer ? Des sociologues envisagent de résoudre le problème du travail industriel, tel qu'il se présente à l'heure actuelle, avec toute sa monotonie et son manque d'intérêt pour les ouvriers en mettant l'accent sur les loisirs : c'est

²³ R. Delanois et N. Mayer, *op. cit.*, p. 65.

²⁴ Les cadences de production sont-elles humaines ? dans *Revue de l'action populaire*. Janvier 1955.

²⁵ Pragma, *op. cit.*, p. 195.

ici que l'ouvrier a la possibilité de se développer, de faire jouer son esprit créateur, de trouver une compensation à l'ennui d'un travail parcellaire. Mais la plupart des ouvrières que j'ai connues n'avaient pas de loisirs.

C'est dur pour une femme de se lever tous les matins à cinq ou six heures (parfois même à quatre heures), de travailler sans répit à l'usine, de courir à la maison à midi pour préparer le déjeuner, de retourner à la fabrique toujours très vite pour ne pas timbrer trop tard (si on a un retard de trois minutes, l'usine A. enlève un quart d'heure du salaire), de profiter de chaque minute de liberté pour terminer les travaux de ménage.

« Je suis fatiguée... » disent les ouvrières le soir en rentrant aux baraquements. Même les femmes célibataires sont absorbées par les travaux de ménage. La tentation, au retour de l'usine, c'est de s'asseoir un moment pour se reposer. C'est fini alors : on ne peut plus se lever. Le mieux quand on rentre aux baraquements c'est de chercher tout de suite deux seaux d'eau pour faire la lessive, ou bien de nettoyer la chambre, ou de chercher du bois. « Si je m'assieds, dit Ag..., la petite machine ne veut plus marcher après ! »

Michèle Aumont l'explique si bien ; elle écrit :

« Chaque soir, en quittant l'usine, quand c'est enfin fini, il y a un moment dur à passer : c'est celui de l'arrivée chez soi. Une camarade l'exprimait fortement, et toutes celles qui l'entendaient ont reconnu qu'elles éprouvaient la même chose. Cette camarade est une petite jeune femme de 24-25 ans ; elle fait ses 10 heures d'usine par jour, 50 ou 54 par semaine, tricote pendant l'heure du déjeuner, abat un travail considérable chez elle, coud les vêtements de ses enfants, etc... Les autres s'étonnaient, et elle leur a donné son secret tout en parlant de cette minute critique qu'elle vivait chaque soir : « Quand je rentre chez moi, je me mets au travail tout de suite. Je fonce, et sur le plus dur. Si j'ai le malheur de m'écouter, de m'asseoir un peu, alors c'est fini, je ne peux plus rien tirer de moi... » ²⁶

Le Docteur Fuss met en évidence le rôle joué par la fatigue ménagère chez les femmes : « Ayant leur ménage à tenir, le mari et les enfants à soigner, elles doivent se coucher tard et se lever avant le jour, de sorte que la durée de leur repos est presque toujours insuffisante. Cet état de surmenage chronique exerce son action néfaste non seulement sur leur santé, mais aussi sur celle des enfants, faute d'une assistance adéquate. » ²⁷ Le Docteur An-

²⁶ Michèle Aumont, *Femmes en usine*, p. 110.

²⁷ Dr. Fuss, *Travail des femmes*, dans *Hygiène du travail*. B. I. T., Genève, 1930, pp. 866-880.

deres, directeur de la *Frauenklinik* de Zurich, affirme : « Pour le médecin, surtout pour le gynécologue et l'hygiéniste, la question suivante se pose devant l'augmentation de l'activité professionnelle des femmes : Peut-on exiger que le corps de la femme, dont la constitution est sous plusieurs rapports si différente de celle de l'homme, supporte une telle charge sans qu'il en subisse un dommage durable ? La réponse à cette question doit être un *non* catégorique. »²⁸

Nervosité due au travail aux pièces.

Le travail aux pièces aggrave encore cette situation en ajoutant au surmenage la nervosité.

Quand on travaille aux pièces, on est toujours nerveux. Il est rare de trouver des ouvrières qui peuvent rester tranquilles quand elles sont aux pièces. On s'énervé si le travail ne va pas, s'il est mal payé, si le chef d'équipe ne vient pas tout de suite préparer la machine ou donner une nouvelle série, s'il faut attendre trop longtemps au magasin du matériel, et surtout on s'énervé quand il y a peu de travail, parce qu'alors on perd beaucoup de temps et qu'on ne gagne rien.

Si le contrôle retourne des pièces mal faites et qu'il faille les refaire à notre compte, cela peut provoquer des crises de larmes. On pleure parfois pour de petites choses : ici, Er... (depuis six ans à l'usine) a eu une crise de larmes parce qu'une camarade lui a reproché d'avoir voulu faire son travail. « Je ne sais pas pourquoi » explique Er... le soir « je pleurais si fort comme un enfant et je ne pouvais plus m'arrêter. J'ai pleuré comme cela quand mon père est mort. Mais alors il y avait une raison... » C'est bien cela qui est pire : on pleure pour de petites choses, simplement parce que les nerfs ne supportent plus. Comme au département radio où les chicanes du chef d'équipe font pleurer Fe... et Sch..., deux ouvrières de 35-40 ans.

« Comment faut-il faire pour ne pas jurer ? » me demandait Do... « Je suis tout le temps énervée. Chez nous, quand je finis un travail, le chef d'équipe ne vient pas. J'appelle le contremaître, il ne vient pas non plus. »

Ma... a un *diavolo per capello* (littéralement « un diable par cheveu ») quand le travail est mauvais. Une autre me dit qu'elle est très nerveuse aujourd'hui à cause du mauvais travail, c'est comme si elle avait « un serpent dans l'estomac ». Même les anciennes ouvrières deviennent très nerveuses lorsqu'on leur donne une mauvaise série. Une ouvrière affirme :

²⁸ Emil Frei, *Missbrauchte Mutterkraft*, dans *Pro Juventute*. N° 2, février 1952, p. 59.

« Dans notre atelier, certaines fabrications sont connues pour être bien ou mal payées. Après quelques années de présence, une bonne O. S. a fait presque tous les types d'appareils et connaît leur rentabilité. Rentrant du bureau de la contremaîtresse avec un nouveau bon de commande, on peut lire sur sa mine résignée, furieuse ou réjouie si elle est tombée sur du bon ou du mauvais travail. Dans ce dernier cas, l'ouvrière va s'atteler à la tâche; de toutes ses forces elle va gratter, couper, câbler, rien ne pourra la distraire, souvent on la verra compulser son petit carnet, recompter sa moyenne, se remettre au travail, muscles et nerfs bandés : « Quelle quinzaine que je vais faire avec ça ! » ²⁹

Cette tension nerveuse, cette crainte continuelle de ne pas produire suffisamment alourdit la tâche de l'ouvrière. C'est ce qu'a remarqué une psychologue d'entreprise. Une de ses ouvrières lui a déclaré qu'elle travaillerait aussi vite si elle était à l'heure, mais moins nerveusement. En effet, quelques ouvrières du contrôle qui travaillent maintenant à l'heure ont gardé la même vitesse que lorsqu'elles étaient aux pièces mais, d'après les déclarations de quelques-unes d'entre elles, elles ne seraient plus aussi nerveuses, car elles n'ont plus la crainte de ne pas produire assez.

Fatigue et maladies nerveuses.

Si le travail est pénible physiquement et qu'il doit être fait aux pièces, l'effort demandé à l'ouvrière peut devenir insupportable.

Un jour, aux moteurs, mes camarades de travail étaient exténuées. « Le travail aux pièces devrait être interdit aux femmes » me disait El... (une très bonne ouvrière, à l'usine depuis sept ans), et elle me parlait de sa nervosité, de la vitesse exagérée, du travail mal fait, de l'enfant qu'elle avait à la maison et de sa fatigue. Ce n'était pas une ouvrière habituée à se plaindre; au contraire, elle était toujours gaie et souriante. Mais il y a des moments où on ne peut plus se forcer et alors on parle, on voit qu'on ne pourra pas continuer toute la vie ainsi.

Ha..., une ouvrière très forte, s'était assise tout à coup. Elle n'en pouvait plus : « *Ich möchte lieber umfallen und sterben!* » (J'aimerais mieux tomber et mourir). C'était la première fois que nous la voyions dans cet état et cela nous étonnait. Le chef d'équipe avait bien tâché de l'encourager, mais il n'y avait plus moyen de la faire sourire. « Nous sommes trop fatiguées » reconnurent alors les autres « non, le travail aux pièces ne devrait pas exister. »

²⁹ Les cadences de production sont-elles humaines ? dans *Revue de l'action populaire*. Janvier 1955.

Parfois, c'est l'amertume : « On nous exploite, ils ne pensent qu'à augmenter la production, nous ne comptons pas. Ce serait mieux de travailler au temps, ce serait plus tranquille, nous ne serions pas sous pression. » « On arrive à la maison à bout de nerfs, on reste nerveux chez soi et il faut recommencer à travailler. » Une ouvrière affirme que tout le monde est nerveux ici : il suffit de dire un mot pour qu'une dispute éclate. Il faut parler peu, rester toujours tranquille, bien qu'on soit sous pression, savoir se dominer : ce n'est pas facile.

Te..., qui travaille dans un autre atelier, a eu un épuisement nerveux. Elle a été chez le médecin qui lui a dit : « C'est le salaire aux pièces qui vous ruine ! »

« Je suis fatiguée » me dit Ro... « Je ne tiens plus que par les nerfs. » Dans la petite baraque qui sert de buanderie, des ouvrières discutent. Nous nous demandons comment nous pouvons continuer ainsi. C'est avec les nerfs que nous travaillons : toutes sont d'accord sur ce point. Mais il y a des moments où les nerfs ne tiennent plus. Alors, il faudra s'arrêter, prendre des semaines de repos. Te... a été à la maison en Italie : elle allait beaucoup mieux à son retour.

Michèle Aumont affirme : « Tenir par les nerfs, tout est là pour un grand nombre de femmes et elles s'en rendent bien compte. » ³⁰

Mathilde Decouvelaere montre quels sont les dangers de travailler par les nerfs :

« Dans le travail à la tâche, une ouvrière sous l'effet de l'émulation peut arriver à dépasser quelquefois de beaucoup sa production normale, elle arrive à soutenir quelque temps cette production accrue, mais elle aboutit rapidement à un épuisement complet. C'est pourquoi il faut user d'une grande modération pour appliquer aux femmes les systèmes modernes de rationalisation du travail. Il ne faut jamais perdre de vue cette idée que chez elles la force nerveuse remplace la force musculaire, mais que cette force est factice et peut faire illusion. » ³¹

Une enquête menée au Centre français d'études des cadres avec la collaboration d'ingénieurs, de cadres et d'agents de maîtrise, fait remarquer que « les nerfs tiennent la femme, mais l'abattement succède à l'effort. » ³²

Une ouvrière d'une trentaine d'années, ayant deux enfants à sa charge, me fait part de ses soucis : elle s'énerve trop aux pièces (elle n'atteint que difficilement la production demandée). Le méde-

³⁰ Michèle Aumont, *Femmes en usine*, p. 109.

³¹ Mathilde Decouvelaere, *Le travail industriel des femmes mariées*. Paris, 1934, p. 289.

³² *Enquête sur la main-d'œuvre féminine*, dans *Chefs*. N° 10, 1952.

cin lui a interdit le travail aux pièces. Elle a bien demandé au chef d'atelier de faire un travail à l'heure, mais on traîne les choses en longueur, on ne lui donne pas de réponse définitive. Elle me parle des quelques jours qu'elle a passés à la distribution des dessins, en remplacement d'une autre ouvrière : cela allait bien là-bas, le chef lui répétait constamment de ne pas s'énervier, qu'elle n'était pas aux pièces... Tout à coup, elle a disparu de l'usine. Fe... me dit qu'elle est malade, elle manque depuis plusieurs semaines. Je ne l'ai plus revue.

A la fabrique C., une ouvrière est rémunérée au temps. Après avoir travaillé quelques années aux pièces, elle a dû s'arrêter sur ordre du médecin car elle est trop nerveuse.

Beate von Monakow qui a effectué une enquête auprès de 50 ouvrières de l'industrie textile du Canton de Zurich indique quelles sont les maladies dont souffrent les ouvrières. Quelques femmes « deviennent nerveuses et sont épuisées par le travail aux pièces. Elles gagneraient moins si elles étaient rémunérées à l'heure ; aux pièces, leur ambition est d'arriver au moins au salaire de base garanti. » ³³

Nombreuses sont les femmes qui se plaignent de maux de tête. He... me dit avoir souvent mal à la tête et être fatiguée le matin, mais ensuite, en travaillant fort, elle ne sent plus la fatigue. J'ai fait la même expérience. Souvent, on éprouve déjà de la lassitude le matin, mais le rythme du travail, le bruit assourdissant des machines, le rire très fort des autres ouvrières la dissipent parfois : elle reviendra le soir, au sortir de l'usine.

Ce n'est pas une fatigue normale que l'on ressent quand on travaille à l'usine. Elle est lourde, dure à porter. Elle nous vide intérieurement et nous plonge dans un état de torpeur. « La fatigue, accablante, amère, par moments douloureuse au point qu'on souhaiterait la mort. Tout le monde, dans toutes les situations, sait ce que c'est que d'être fatigué, mais pour cette fatigue-là il faudrait un nom à part. » ³⁴ C'est une fatigue qui ne nous abandonne pas. Elle nous envahit lors de notre entrée en usine et elle nous suit, jour après jour, sans que nous puissions nous en défaire.

Deux jeunes ouvrières, une travaillant dans une usine de mécanique, l'autre dans la confection, se plaignent de la fatigue qu'elles n'arrivent pas à chasser. Elles profitent de leurs moments de liberté pour se reposer ; elles se couchent entre midi et une heure, mais sans résultat. La dépense d'énergie à l'usine par suite de l'intensité du travail est trop grande pour qu'elles puissent y remédier. C'est

³³ Beate von Monakow, *Die verheiratete Arbeiterin mit Kindern*, dans *Schweiz. Zeitschrift für Gemeinnützigkeit*. Juin 1947.

³⁴ Simone Weil, *op. cit.*, p. 166.

une fatigue chronique que l'on pourra faire partir seulement en prenant de longues vacances. Iv..., la meilleure ouvrière aux moteurs, a demandé l'année passée quatre semaines de congé, naturellement à sa charge, pour raisons de santé. Avec ce rythme de travail, dit-elle, il faut bien s'arrêter un jour. On arrive au moment où on ne peut plus continuer.

Dans un atelier, la contremaîtresse avait des pillules contre le mal de tête. Elle ne peut plus en mettre à disposition, parce que les ouvrières en prenaient trop souvent. C'est incroyable, ce qu'on consomme de pillules dans cet atelier. Colette Theurillat remarque : « Pour tenir, les ouvrières se bourrent de cachets, aspirines, Kafa, etc. »³⁵

Au département radio, c'est une nouvelle, De..., qui se plaint de maux de tête. Le médecin lui dira qu'elle est trop nerveuse, que le travail aux pièces ne lui convient pas. Une ouvrière de trente-deux ans souffre de douleurs d'estomac et de troubles de la digestion d'origine nerveuse. L'année passée, elle a eu un épuisement nerveux qui l'a retenue à la maison pendant plusieurs semaines.

Dans une fabrique de cigarettes, plusieurs anciennes ouvrières qui travaillent depuis vingt ou vingt-cinq ans, ont dû prendre de quatre à six mois de repos pour raisons de santé, l'une a même dû s'arrêter neuf mois.

Un expert des conditions de travail, qui d'ailleurs est tout à fait favorable au salaire aux pièces, reconnaît que la nervosité accompagne souvent cette forme de rémunération. Mais la nervosité ne se manifeste pas immédiatement, d'après lui, c'est surtout après quelques années de travail intense qu'elle fait sentir ses effets sur les ouvrières. Un autre expert affirme que souvent, dans les usines, on montre les hauts salaires réalisés par l'ouvrière qui force le plus la production. Mais si on pose la question : « Qu'en est-il de ses nerfs ? » on reçoit comme réponse : « Elle a très mauvais caractère, elle est nerveuse. »

Le danger de la rapidité du travail aux pièces pour la femme et de la nervosité qui en découle a été souligné par une publication de la communauté d'études des académies évangéliques, composée de personnes spécialisées dans le domaine du travail :

« La vitesse exagérée présente un danger particulier pour les femmes. Le rendement obtenu peu à peu par des ouvrières qui travaillent depuis des années est demandé comme norme aux nouvelles ouvrières. La rémunération aux pièces conduit beaucoup d'ouvrières à abuser totalement de leurs forces sans se soucier de l'avenir. Ceci est

³⁵ Colette Theurillat, *op. cit.*, p. 16.

valable surtout pour l'ouvrière âgée et la femme dont le rendement est limité et qui, souvent, ne peuvent pas changer de place et sont obligées de travailler pour vivre. » ³⁶

Très intéressantes sont les déclarations que m'a faites une assistante sociale d'une fabrique d'horlogerie. Après avoir vu les répercussions du salaire aux pièces à l'usine où elle a travaillé précédemment comme ouvrière, elle constate maintenant les inconvénients de ce système de rémunération pour les femmes dont elle doit s'occuper. Dans cette fabrique, les effets du travail aux pièces sont particulièrement graves. La course au gain engendrée par ce système de rémunération se traduit par des salaires très élevés de certaines ouvrières (les plus habiles), ce qui ne va pas sans de graves atteintes à la santé de ces femmes. Les épuisements nerveux sont fréquents, parfois on doit même transporter sur un brancard à l'infirmerie une ouvrière qui a eu un malaise. Les ouvrières aux pièces n'arrêtent pas un instant de travailler. Si elles ont besoin de médicaments, elles se les font porter sur place pour ne pas perdre du temps, contrairement à leurs camarades payées à l'heure qui vont les chercher personnellement. Le salaire aux pièces n'est pas la seule raison de ces maladies nerveuses, c'est l'un des facteurs.

Le Docteur Fuss souligne les effets que la fatigue nerveuse peut avoir sur la femme :

« Si la femme s'adapte facilement à un travail monotone, elle est très facilement atteinte par les effets de la fatigue nerveuse si le travail demande une grande intensité, et surtout lorsqu'elle est dans la période cataméniale ou de grossesse ou de suite de couches... Quand le travail exige une *attention soutenue*, un effort nerveux continu, il favorise alors le développement des maladies nerveuses (psychose, neurasthénie, etc.). » ³⁷

Dans une thèse de médecine, Bernadette Cunin indique parmi les symptômes pathologiques relevés chez les ouvrières en premier lieu les troubles nerveux : asthénie, amaigrissement, céphalées, insomnies, agitation morbide, psychose, troubles mentaux en général ³⁸. Il est dommage que B. Cunin se borne à l'énumération de ces maladies sans donner une explication des raisons qui les ont provoquées.

Un médecin allemand a étudié les maladies nerveuses des ouvriers de fabrique. Voici ce qu'il écrit du travail aux pièces :

³⁶ Studiengemeinschaft der evangelischen Akademien, *Die Frau im Beruf*. Hamburg, 1954, p. 71.

³⁷ Dr. Fuss, *op. cit.*, pp. 866-880.

³⁸ Bernadette Cunin, *La femme ouvrière*. Paris, 1939, p. 39.

« Le rendement dans le travail aux pièces est calculé et imposé uniquement sur la base de la psychotechnique, en négligeant totalement les limites psychophysiques de la constitution humaine. Il a un effet abrutissant sur l'organisme humain, spécialement sur celui de la femme en usine. »³⁹

Répercussions sur la vie de famille.

Il n'est pas difficile de voir quelles seront les conséquences sur la vie familiale de l'ouvrière.

La femme qui a passé une journée de travail intense à l'usine dans cet état de nervosité et parfois d'excitation ne pourra pas, en sortant de la fabrique à midi et le soir, se libérer de sa nervosité et retrouver le calme nécessaire pour reprendre sa place au foyer. La fatigue, la nervosité la suivent : la famille entière en souffre.

« Vous ne devez pas travailler aussi vite que moi » me dit He... aux moteurs « je n'arrive plus à m'arrêter. Même à la maison je travaille comme cela. Et je rends tous les autres nerveux. » D'ailleurs, l'usine est devenue indispensable pour He... Elle ne serait plus capable d'y renoncer pour s'occuper exclusivement de son ménage. Elle aurait peur, comme elle me l'avoue, de se trouver tout à coup dans la solitude et le calme du foyer, loin de l'activité fiévreuse de la fabrique qui s'est emparée d'elle et ne veut plus la lâcher.

Mais la nervosité est contagieuse. Il est difficile de maintenir la paix dans un foyer où les deux époux arrivent à la maison énervés par leur travail. Une petite chose suffit pour faire éclater une dispute. He... m'affirme qu'elle a eu vraiment de la chance dans son mariage, son mari a bon cœur. Toutefois, un dimanche, ils se sont disputés : il ne voulait pas admettre qu'elle fût fatiguée.

Une ouvrière me parle de son travail dans une autre usine. Les femmes étaient continuellement énervées à cause du salaire aux pièces et des chicanes du chef d'équipe. Quand elle arrivait à la maison, elle pleurait parfois, ou alors c'était son mari qui devait supporter sa nervosité. « Il faut bien que quelqu'un supporte » ajoute-t-elle.

Iv..., la meilleure ouvrière aux moteurs, arrive à la maison épuisée. Avant de commencer son travail de ménage, elle doit se coucher quelques instants. D'ailleurs, c'est sa mère qui prépare les repas pour la fille et le gendre, Iv... est trop fatiguée. La mère est en usine avec elle, mais son travail est moins dur et elle n'est pas aux pièces.

³⁹ Hans Kellner, *Ein Arzt erlebt die Industrie*. Stuttgart, 1949, pp. 99 et 100.

Quand la femme rentre à la maison déjà énervée, il lui est difficile de supporter ses enfants. « Aujourd'hui, j'ai frappé mon enfant », me dit Bu... « Je lui ai donné des coups partout, même sur la tête. J'en ai honte maintenant. Mais j'étais tellement énervée, je ne pouvais plus m'arrêter. » C'est une ouvrière italienne qui me le dit au vestiaire. Elle est très gentille, je ne me serais jamais attendue à une telle déclaration de sa part; d'autant plus que souvent, chez les Italiens, il y a un sens de la famille encore plus profond que chez nous. Mais, rentrée énervée de l'usine, elle ne pouvait plus supporter son enfant qui s'était sali le visage.

Dans une usine française, « une jeune travailleuse me dit qu'elle aimait bien, avant de travailler à ce rythme, la visite de sa sœur mariée avec son petit; maintenant, toujours agacée, énervée, fatiguée du bruit et de l'ambiance de l'usine, elle ne veut plus voir le petit ni jouer avec lui; on peut conclure de cela la répercussion que l'usine doit avoir sur les femmes mariées et leur vie de famille avec les enfants. » ⁴⁰

Martha Moers affirme :

« Dans la plupart des travaux de l'industrie, l'ouvrière doit atteindre la plus grande vitesse. Au lieu de pouvoir maintenir un rythme de travail et, par là, un rythme de vie harmonieux, elle est obligée de forcer sa vitesse sans aucun égard, parce qu'autrement elle ne pourrait pas atteindre la production fixée à un niveau très haut et gagner ainsi un salaire élevé. Elle devient nerveuse et, par force d'habitude, elle transpose cette vitesse et ce manque d'égards dans sa vie privée. De cette manière, non seulement la femme, mais encore la famille, en subit le dommage. C'est surtout l'éducation des enfants qui souffre de cette accélération nerveuse, puisqu'une éducation fructueuse exige patience et tranquillité et surtout le dévouement total de la mère à l'enfant.

Des assistantes sociales de fabrique de l'industrie textile déclarent que, grâce aux mesures d'hygiène, la mortalité des nouveaux-nés n'est pas très élevée; mais les nouveaux-nés et les bébés de quelques mois sont très agités, parce que probablement le manque de tranquillité intérieure de la mère se transmet aux enfants. » ⁴¹

L'assistante sociale de la fabrique d'horlogerie déjà citée a pu se rendre compte des répercussions sur la vie de famille de l'ou-

⁴⁰ *La peine des femmes*, extrait d'une enquête, dans *Masses ouvrières*, N° 35, juillet 1948.

⁴¹ Martha Moers, *op. cit.*, p. 126.

rière de cette journée de travail intense et de la nervosité qui en découle. Beaucoup de disputes, d'incompréhensions sont favorisées par cet état de nervosité.

Il serait faux, naturellement, de n'attribuer qu'au salaire aux pièces la responsabilité de ces fâcheuses répercussions sur la vie de famille des ouvrières. A lui seul, le fait que la femme est obligée de conduire une double vie et de partager sa journée entre la maison et l'usine l'empêche de vouer les soins indispensables à son ménage, la pousse souvent à négliger l'éducation des enfants. Cependant, la nervosité engendrée par le salaire aux pièces vient encore aggraver cet état de choses.

D'autre part, la vie de famille a une profonde influence sur le travail d'usine des femmes. Fo... ne peut pas travailler aujourd'hui : son bébé a pleuré toute la nuit. La jeune fille de seize ans qui le garde l'a sûrement laissé dormir pendant le jour et, la nuit, il n'avait pas sommeil. Mais c'est dur de travailler le lendemain, et au rythme imposé par le salaire aux pièces, quand on n'a pas pu reposer. C'est dur aussi quand des soucis de famille vous tracassent. Lo... a reçu la nouvelle que son garçon en Italie a eu un accident. Elle pleure tout en travaillant, mais il faut quand même aller vite pour accomplir sa journée.

La vie en usine n'est pas facile pour la femme, surtout pour la femme mariée. A la fabrique de chaussures C., le milieu m'a paru tout de suite plus détendu qu'à l'usine de mécanique A. Mais là il y avait surtout des jeunes filles sorties de l'école, de seize à vingt-cinq ans. La plupart se marient très jeunes et quittent alors l'usine. Elles travaillent aux pièces quelques années seulement et la nervosité engendrée par ce système de rémunération n'a pas encore pu les marquer aussi profondément qu'à A. D'autre part, l'absence de soucis familiaux donne à ces jeunes ouvrières une fraîcheur qu'il est difficile de trouver dans d'autres fabriques.

Constatations d'un médecin.

Voici ce que m'a déclaré un médecin qui soigne beaucoup d'ouvrières d'une grande usine : Le travail aux pièces a de très mauvaises influences sur les ouvriers, non pas seulement sur les femmes, mais aussi sur les hommes. Il est mauvais pour le travailleur tant au point de vue physique qu'au point de vue psychique. Au point de vue physique, l'ouvrier n'a pas de détente. On sait que l'estomac, les intestins, le cœur ne peuvent pas être soumis à la volonté, ils travaillent d'une façon différente d'après le moment; on ne peut pas leur imposer un effort continu.

Les travailleurs arrivent à un état de tension nerveuse. Il y a souvent des ouvrières qui viennent chez moi. Elles affirment qu'elles sont nerveuses, elles sont à bout de forces. Elles ne peuvent plus dormir pendant la nuit et se trouvent dans un état d'excitation continue. L'estomac ne fonctionne plus normalement, elles souffrent de forts battements de cœur. Elles ont peur, parce qu'elles ne savent pas d'où cela vient. A la visite médicale, on ne trouve pas de maladies organiques, le mal est causé par les nerfs. Des troubles nerveux peuvent provoquer, après plusieurs années, des maladies organiques.

A l'usine, on ne donne pas facilement congé aux ouvrières pour qu'elles puissent se reposer. Parfois, je reçois des téléphones de contremaitres ou chefs d'atelier qui ne voudraient pas donner congé à l'ouvrière à laquelle j'ai fait un certificat. J'estime qu'il vaut mieux permettre aux ouvrières de se reposer avant qu'elles soient totalement à bout de nerfs. Mais à l'usine, on ne veut pas les laisser partir.

Je n'ai pas constaté que le travail aux pièces ait une influence fâcheuse sur la grossesse. En ce qui concerne la période menstruelle, il y a des ouvrières sur lesquelles les règles n'ont aucune emprise. Mais les femmes qui en souffrent ont plus de difficultés dans le travail aux pièces, à cause de l'effort qui leur est demandé. Elles sont irritées, nerveuses, et quand elles font des travaux dangereux, les accidents peuvent se produire plus facilement.

Les femmes sont plus vite usées. La faute en est à l'atmosphère d'aujourd'hui : il faut tout faire rapidement, nous nous énervons si, dans un magasin, la vendeuse nous fait attendre. Ce sentiment est encore renforcé par le travail aux pièces. En regardant le visage des ouvrières, on s'aperçoit qu'elles vieillissent plus vite : une femme de quarante à cinquante ans est déjà vieille.

Les hommes peuvent encore se reposer à la sortie de fabrique. Mais les femmes, même célibataires, doivent encore travailler à la maison, elles n'ont pas la possibilité de se détendre. Le travail fait à ce rythme a des répercussions dans les rapports entre mari et femme et entre mère et enfants. La femme ne supporte plus rien, les enfants ne comprennent pas pourquoi la mère est énervée, méchante. Il peut s'ensuivre une résistance des enfants qui deviennent difficiles.

Il faudrait intéresser les travailleurs par d'autres systèmes que la rémunération aux pièces. En tout cas, conclut le médecin qui m'a fait ces déclarations, il faudrait que les médecins et ceux qui s'occupent des systèmes de rémunération s'emploient à démontrer les dangers de cette forme de salaire.

Enquête de l'Industrial Health Research Board.

Une enquête très intéressante a été faite par l'*Industrial Health Research Board* pendant les six derniers mois de 1942 sur les causes des maladies des ouvrières et des employées. Cette enquête portait sur 4.500 femmes travaillant dans cinq fabriques de munitions.

Le 28,6 % des maladies étaient provoquées par des rhumes, gripes et autres troubles des voies respiratoires. Les maladies nerveuses et fatigue occupaient le deuxième rang avec le 17,5 % de tous les cas. Probablement ce chiffre est-il trop bas, il est possible qu'un certain nombre de troubles digestifs aient été, en réalité, des troubles nerveux.

Le 22 % du total des jours perdus était dû aux maladies des voies respiratoires, le 21 % aux maladies nerveuses et à la fatigue.

Le haut pourcentage des maladies nerveuses doit être attribué, en partie, aux soucis de la guerre, plusieurs femmes ayant eu alors leur mari ou leur fiancé sous les armes. Toutefois, une comparaison entre les cas de maladie des ouvrières et des employées montre bien que la guerre n'était pas seule responsable, cette source de maladies nerveuses existant aussi bien pour les employées que pour les ouvrières.

Les absences des ouvrières et des vérificatrices dépassaient le double de celles des employées. Le *Industrial Health Research Board* indique parmi les raisons de cette différence le fait que les employées exécutaient des travaux plus variés à une vitesse bien plus réduite, avec la possibilité d'intercaler des pauses non officielles et de changer de position. Les ouvrières et vérificatrices travaillaient au contraire à un rythme très rapide, ceci en partie à cause de l'organisation et de la discipline sévère, et en partie à cause du système de rémunération à la production plutôt qu'à l'heure⁴².

III. — RIVALITÉ ENTRE OUVRIÈRES

Elle représente, avec la nervosité et le surmenage, un des pires inconvénients du travail aux pièces.

La rémunération aux pièces divise les ouvrières, elle les met dans un état de concurrence continuelle. On redoute les collègues qui travaillent rapidement et qui peuvent faire baisser les tarifs, on s'épie sans le montrer. « Em... a travaillé trop vite et elle a tout de suite timbré sa carte aujourd'hui. Cela va faire baisser les prix », me disait Gi... du montage de radio. Em... est la meilleure ouvrière du

⁴² Industrial Health Research Board, *Why is she away - The problem of sickness among women in industry*. Londres, 1945, pp. 1-21.

département, elle a une adresse particulière, mais les autres ont peur : si elle timbre trop vite, la prochaine fois les prix peuvent baisser et toutes devront travailler aussi rapidement qu'elle.

Dans la rémunération aux pièces, chaque ouvrière travaille pour son compte, sans se soucier des autres. L'intérêt exclusif est ce qu'on produit individuellement. Dans le département le plus mauvais où les femmes ne se sont pas entendues pour limiter la production, il y a une véritable course au gain. On veut dépasser la voisine, gagner encore plus qu'elle. Sa... critique le travail d'une camarade : « Tous ses moteurs sont mal faits, elle a vite mis les bobines pour en faire le plus possible. C'est une égoïste (= matérialiste). » Mais elle fait absolument la même chose. On voit que les autres forcent la vitesse, on les critique, mais on fait de même. On est tellement pris dans cette course au gain, dans cette fièvre de vitesse qu'il est difficile de s'y opposer.

Li... est la seule qui ne veuille pas participer à cette course de vitesse; elle ne veut pas ruiner sa santé, affirme-t-elle. Cependant, elle me fait part de ses soucis : si un jour il y a débauche, c'est elle sûrement qu'on va congédier la première, parce qu'elle produit moins que les autres.

Cette course au gain se traduit par une rivalité d'un autre genre chez les femmes. Cela se remarque surtout dans les ateliers où les ouvrières ont le plus forcé les cadences et où leurs gains sont plus élevés. C'est une rivalité dans la façon de s'habiller. Une ouvrière s'achète une jaquette de daim, l'autre veut en avoir également une. Si une femme a réussi à s'acheter un manteau de fourrure, sa collègue voudra en avoir un aussi. Mais tout ceci est très cher et pour gagner assez d'argent pour être aussi bien habillée que la voisine, il faut encore accélérer la vitesse. « Ce qui ruine ces femmes, c'est la mode » me disait la contremaîtresse.

Voici ce qu'éprouve une ouvrière française de la filature, rémunérée aux pièces :

« Dans l'esprit, trotte sans cesse cette idée : *gagner*. Etre aux pièces provoque une excitation physique et morale et c'est la source de sentiments auxquels chacun essaie d'échapper : égoïsme calculateur, besoin de haïr, d'exécrer son voisin, de le dépasser, de faire plus, efforts vains qui laissent, par réaction, un profond dégoût de vivre, un profond dégoût de soi. » ⁴³

Dans une fabrique de câbles, « les rivalités sont très vives. Les ouvrières se surveillent, se jalousent : elles en veulent à celles

⁴³ *Témoignage de W...*, dans *Masses ouvrières*, N° 64, mai 1951.

qui arrivent à un plus grand rendement. Elles ne s'aident pas pour dépanner celle à qui arrive un accroc; elles vont prévenir le chef d'atelier de la gaffe faite par l'une ou l'autre. » ⁴⁴

On travaille toujours sur le qui vive, dans la crainte que la voisine reçoive une série plus facile à faire et mieux rémunérée. Il y a eu toute une histoire un jour aux moteurs. Devant le chef d'atelier, deux femmes ont accusé Fe... qui distribue le travail. Elle leur donnerait seulement de mauvais moteurs, les gros qui sont très pénibles et avec lesquels on ne gagne rien. Le soir, au vestiaire, la discussion continue. C'est très désagréable. Fe... pleure, elle ne l'a pas fait volontairement. Elle a une tâche harassante : préparer le travail pour une trentaine de femmes engagées dans cette course à la production. Elle doit courir, chercher les bobines, les isolations, les stators, les étiquettes... Vraiment, elle n'a pas le temps de voir que les séries soient réparties équitablement.

Dans un autre atelier, il y a une grosse perceuse sur laquelle personne ne veut travailler. Une nouvelle ouvrière, Ni..., arrive et on la met à cette machine. Après quelques difficultés, elle s'en tire bien et gagne plus que les autres. Alors ce sont les anciennes ouvrières qui réclament et qui veulent être placées à cette machine.

Simone Weil raconte un incident survenu à l'usine parce qu'une ouvrière a eu un travail très peu rémunérateur. Les autres femmes assistent presque en souriant « car si Joséphine n'avait pas ce mauvais boulot, l'une d'elles l'aurait. » ⁴⁵

La Confédération internationale des Syndicats libres fait remarquer que les encouragements à la production (la rémunération aux pièces est le plus puissant) « détruisent l'esprit de solidarité et la confiance mutuelle chez les travailleurs et favorisent la compétition, la jalousie, l'opposition d'intérêts entre eux. » ⁴⁶

Cette lutte de concurrence entre les ouvrières rémunérées aux pièces a été décrite par une étudiante qui a travaillé en usine en Allemagne :

« Les difficultés les plus graves surgissent quand les ouvrières travaillent chacune à la pièce. Tous les éléments économiques du travail industriel féminin ont des répercussions sur cette situation. Nous devons nous rappeler que cette branche du travail féminin a ses racines surtout dans le besoin pressant de gagner sa vie pour comprendre que, vis-à-vis d'une possibilité d'augmenter le gain par un effort supplémentaire, les ouvrières emploient toutes leurs forces

⁴⁴ *L'homme écrasé, insulte à Dieu*, dans *Masses ouvrières*, N° 88, juillet 1953.

⁴⁵ Simone Weil, *op. cit.*, p. 62.

⁴⁶ Service de l'éducation de la Confédération internationale des Syndicats libres, *Rémunération au rendement*, p. 8.

pour arriver au résultat le plus élevé possible. Leur attitude, au lieu d'être celle de collaboratrices, est profondément caractérisée par la lutte de concurrence.

Celles qui, par suite d'un don naturel ou d'une plus longue expérience, travaillent plus vite que les autres, sont la source d'une inquiétude permanente pour les travailleuses moins actives. Elles craignent que le taux du salaire ne soit fixé à un niveau toujours plus élevé suivant le rendement des ouvrières les plus rapides. Dans toutes les entreprises que nous avons connues, la fixation du taux se faisait, en effet, plutôt sur la base des rendements plus élevés que du rendement moyen, et nous avons pu observer que le caractère économique spécial du travail industriel féminin contribuait à renforcer cette tendance.

En règle générale, c'étaient les jeunes filles qui travaillaient le plus vite et le plus régulièrement et qui avaient, par conséquent, le plus grand avantage. La plupart d'entre elles aspiraient à faire des économies pour leur ménage futur et se trouvaient, quand les ouvrières plus lentes leur demandaient un ralentissement de leur allure, dans un conflit grave. S'il s'agissait du motif indiqué ou de tout autre — par exemple l'éducation d'un enfant illégitime — dans la plupart des cas, l'égoïsme individuel l'emportait sur l'intérêt collectif et l'ouvrière en question poussait son effort à un degré excessivement élevé, sachant elle-même qu'elle ne pourrait pas continuer à travailler à une telle vitesse pendant des années. En attendant cependant de se marier, elle était persuadée qu'il s'agissait, pour son travail à la fabrique, d'un état passager et en profitait le mieux possible. »⁴⁷

Comme le fait remarquer Gertrude Morton, le caractère passager du travail de quelques ouvrières les pousse à faire un effort maximum et à gagner le plus possible. Les autres femmes, celles qui devront passer toute leur vie à l'usine, en souffrent.

C'est là l'une des causes de la rivalité entre les ouvrières étrangères et les ouvrières suisses de l'usine de mécanique A. Quelques ouvrières étrangères, sachant que leur durée de travail ici est indéterminée et qu'elles seront congédiées les premières en cas de débâche, tâchent de travailler le plus vite possible pour accroître leurs économies. « Les Suisses ont bien raison de nous accuser d'avoir ruiné les tarifs » m'avouait Ag..., « quelques-unes de nous ont voulu gagner beaucoup quand elles sont venues en Suisse et elles ont travaillé comme des folles. »

Bien sûr, ce ne sont pas seulement les ouvrières étrangères qui font preuve de manque de solidarité. Mais il suffit de quelques-

⁴⁷ Gertrude Morton, *Les problèmes sociaux du travail féminin dans l'industrie allemande*. Genève, 1936, pp. 32 et 33.

unes d'entre elles pour faire régner la méfiance à l'égard de toutes. Beaucoup de leurs collègues suisses forcent aussi les cadences. Une ouvrière étrangère me dit qu'aux presses, une Suisseuse a fait 25.000 pièces en 14 heures et les a livrées tout de suite : ainsi, elle va ruiner les tarifs. On lui aurait accordé à elle-même 22 heures pour faire 27.000 pièces et elle ne veut pas les donner avant que ce temps soit écoulé pour ne pas faire tomber les prix.

Cette rivalité entre ouvrières étrangères et suisses existe surtout dans les ateliers où l'on a le plus forcé les cadences. Elle y est parfois latente, mais se manifeste dès que l'occasion se présente. La collaboration si souhaitable entre ouvrières étrangères et suisses serait beaucoup plus facile et les difficultés dérivant de la différence de mentalité plus aisément surmontées, s'il n'y avait pas cette lutte de concurrence du salaire aux pièces.

La rivalité est encore plus profonde quand le travail est insuffisant. Alors, c'est la concurrence la plus acharnée. Une ouvrière qui a travaillé à Marseille, m'a raconté que dans cette fabrique il y avait une certaine quantité de marrons à préparer par jour. Puisque les femmes étaient aux pièces, elles se dépêchaient pour avoir les derniers plateaux de marrons ; ou bien deux s'arrangeaient entre elles, au détriment des autres, pour s'emparer des plateaux.

A la rivalité entre ouvrières du même département, s'ajoutent toutes les jalousies plus ou moins latentes des femmes des ateliers où le travail est moins rémunéré. Ag..., aux perceuses, affirme que, dans le département T. (turbines), on gagne mieux. Elle a reçu une série à faire pour le compte de T. Elle peut travailler calmement, sans s'énervier et arrivera même à économiser plusieurs heures. Le contremaître voudrait bien baisser le temps (il serait exagéré d'après lui), mais ne le peut pas, parce que le travail vient d'un autre département.

Il y a six ou sept ans, au département machines, les ouvrières gagnaient fr. 120-125 par quinzaine, tandis qu'aux moteurs, où l'on forçait les cadences, quelques femmes arrivaient même à fr. 250. Au sentiment d'injustice s'ajoutaient, pour Ag..., les reproches de son père. Il ne comprenait pas que la fille du voisin pouvait économiser beaucoup plus que sa fille et se demandait ce que Ag... faisait de son argent. Ag... alors, pour diminuer l'écart, allait servir deux fois par jour à la cantine, mais la différence restait quand même.

Aux gros moteurs, on dit que la meilleure ouvrière ne pourra faire que 120 heures au maximum par quinzaine, tandis qu'aux petits moteurs quelques-unes atteignent 150-160 heures. Aux petites perceuses, une ouvrière affirme qu'il est difficile de dépasser le 20 % : les temps sont trop réduits.

Cette rivalité est d'autant plus regrettable que le milieu ouvrier est, en général, très solidaire, très cordial. Il y a beaucoup de camaraderie, un nouveau y est accueilli beaucoup plus vite que dans un autre milieu. L'entr'aide est spontanée chez les ouvriers, ce n'est pas quelque chose de forcé, d'imposé. Mais le salaire aux pièces sème la discorde parmi les ouvrières en les mettant en état de concurrence et leur enlève parfois leur serviabilité naturelle. Les premiers jours que je travaillais à la perceuse, une femme, voyant que j'avais rangé mes pièces d'une façon tout à fait irrationnelle, fit des reproches à ma voisine : « Tu ne l'aides même pas ! » L'autre, alors, à bout de nerfs, se mit à pleurer et donna l'explication de son manque de camaraderie : depuis une semaine, elle avait un mauvais travail aux pièces où elle perdait une à deux heures par jour et ne pouvait pas s'occuper de moi.

Une enquête très intéressante a été effectuée aux Etats-Unis à la Western Electric Co. sur les causes des fluctuations du rendement des ouvrières.

« Dans le rendement enregistré minute par minute, on observe parmi les équipes d'ouvrières des « vagues » de changement qui ne s'expliquent nullement par la modification des stimulants financiers ou physiques (environnement, matériel, confort, alimentation), mais répercutent des variations dans la psychologie interne de l'équipe, elles-mêmes reflets de changements d'ordre social : soit qu'une ouvrière ait été renvoyée, soit qu'un nouveau contrôleur ait fait son apparition, soit qu'on ait interverti les postes de travail, mettant en voisinage, par exemple, des jeunes filles qui ne sympathisent pas. » ⁴⁸

Ces expériences ont montré que le facteur social joue un rôle important sur la productivité. Mais la rémunération aux pièces agit défavorablement sur le milieu : elle remplace l'harmonie, l'unité, par la séparation, la discorde.

Il n'est pas dans l'intérêt de l'usine que la discorde règne parmi les ouvrières : là où il y a discorde, il y a mécontentement. Beaucoup d'efforts se font ces derniers temps pour humaniser les relations à l'intérieur de l'usine. On s'est aperçu que le problème du travail industriel est complexe : il ne suffit pas d'utiliser des stimulants extérieurs afin que les ouvriers produisent davantage, il faut agir sur le milieu dans lequel ils travaillent. Un article paru dans la *R. I. T.* souligne la nécessité pour l'employeur de prendre connaissance des tensions, des sources de mécontentement qui existent dans l'entreprise. Aux besoins d'ordre économique des ouvriers, aux

⁴⁸ Georges Friedmann, *Où va le travail humain ?*, p. 238.

besoins de sécurité, d'épanouissement humain, s'ajoute un autre besoin fondamental : le besoin social (par exemple, besoin de solidarité).⁴⁹ Il est nécessaire que le système de rémunération tienne compte de ces exigences. Le salaire aux pièces, par la rivalité qu'il suscite parmi les travailleurs, peut entraver la satisfaction du besoin social.

IV. — EFFORT TRÈS GRAND DEMANDÉ AUX OUVRIÈRES AGÉES

S'il est pénible aux jeunes ouvrières de travailler aux pièces, si elles se plaignent de fatigue et de nervosité, on peut bien s'imaginer ce que cela représente pour une femme d'un certain âge. Elle n'a plus la résistance physique d'une jeune fille, ses forces baissent. Pourtant, dans quelques fabriques, elle est astreinte à produire comme une jeune, jusqu'à la fin de ses jours d'usine, si elle veut gagner sa vie.

Des femmes de cinquante à soixante ans, on en trouve encore souvent dans les fabriques. Plus facile est le cas de l'ouvrière âgée qui, entrée très jeune à l'usine, ne l'a jamais quittée et s'est habituée au travail de fabrique. Mais toutes les femmes mariées dont le mari a un salaire insuffisant et surtout les femmes seules, veuves ou divorcées, qui doivent commencer le travail en usine à un âge avancé, auront beaucoup de difficultés à surmonter.

Re... (elle a soixante ans et est divorcée) malgré plusieurs années de travail d'usine, ne s'y est pas encore faite. Elle dort mal la nuit du dimanche au lundi : c'est l'angoisse de devoir commencer une nouvelle semaine en usine.

A toutes les ouvrières âgées, même à celles qui s'y sont habituées, la vitesse du travail demande de gros efforts. Elles doivent bien s'y soumettre, si elles veulent gagner leur vie, mais c'est parfois très pénible.

Je ne pourrai pas oublier Sc... Elle avait une grande fille, souvent malade, qui devait aller de temps en temps au sanatorium. Elle-même avait été malade. Mais elle devait travailler aussi vite que nous. Parfois, énervée par la vitesse, elle faisait des erreurs. Le contrôleur l'appelait, lui rendait son travail. Mais les fautes augmentaient sa nervosité, alors elle oubliait quelque chose, elle se trompait encore. Le contrôleur l'appelait de nouveau. Un après-midi, le contrôleur n'a fait que lui retourner ses pièces, l'une après l'autre. Toutes les fois qu'on entendait crier son nom, nous nous regardions. C'était pénible pour nous toutes, mais nous ne pouvions

⁴⁹ *L'amélioration des rapports humains dans l'entreprise*, dans R. I. T. Septembre-octobre 1954.

rien faire pour y remédier. Elle non plus n'aurait pas osé demander d'être mise au temps : on craint toujours d'être congédié, si l'on montre qu'on n'atteint pas la production exigée. El... qui travaille à côté d'elle m'a dit que, la quinzaine précédente, Sc... n'avait fait que 72 heures (temps alloué sur une quinzaine de 96 heures) et n'avait reçu son salaire que pour ces 72 heures.

Il n'est pas juste qu'une ouvrière âgée soit obligée de travailler aussi vite. Les forces d'une femme diminuent avec l'âge. Si les forces diminuent, la productivité baisse, par conséquent. D'après une enquête effectuée parmi les ouvrières du tissage, le rendement des ouvrières payées aux pièces baisserait vers les trente-cinq ans.⁵⁰ On ne peut pas prétendre que la femme âgée arrive à suivre le rythme des autres. Il suffirait que le chef d'atelier fasse un effort de compréhension. Alors c'est lui qui la mettrait au salaire horaire, avec un taux assez élevé, lui permettant de vivre. Mais notre chef d'atelier ne se rend pas compte. Ce n'est pas de la mauvaise volonté de sa part, mais il ne voit pas. Quand il vient parmi nous, il regarde notre travail. Habitué à ne voir que les problèmes techniques qui se posent dans son atelier, il ne s'aperçoit pas de la souffrance humaine cachée qu'il pourrait aisément soulager. Il serait nécessaire d'éduquer les chefs d'atelier à voir aussi les problèmes humains qui se posent dans la fabrique.

Dans une fabrique de cigarettes, il y a une ouvrière de soixante ans qui, d'après les affirmations d'une camarade, « est usée jusqu'à la corde ». Parfois elle pleure, parce qu'elle n'arrive pas à faire le tarif, mais on ne veut pas la mettre à l'heure. Elle prend des fortifiants, mais n'ose pas réclamer, de peur de se faire congédier.

Dans plusieurs fabriques, les ouvrières âgées ne sont plus obligées de travailler aux pièces, mais elles sont rémunérées à l'heure. Ainsi la vie d'usine, déjà pénible pour certaines d'entre elles à cause de leur âge, n'est plus aussi dure. Il faudrait absolument que dans toutes les fabriques où se trouvent des femmes d'un certain âge, le chef du personnel, l'assistante sociale, le délégué des ouvriers et le chef d'atelier auquel elles sont subordonnées examinent, avec les intéressées, leurs conditions de travail, pour voir s'il n'est pas possible d'y apporter une amélioration. Il y a dans toutes les usines des opérations faciles qui ne sont pas trop fatigantes et qui conviennent bien aux femmes d'un certain âge. Ainsi, à la fabrique de chocolat B., une ouvrière âgée travaillait à la chaîne d'emballage

⁵⁰ Martha Moers, *Arbeit und Leistung in den verschiedenen Lebensabschnitten*, article de Willy Bloch, 2. *Arbeitswissenschaftlicher Kongress der Gesellschaft für arbeitswissenschaftliche Forschung*, dans *Industrielle Organisation*. N° 3, 1955.

des bonbons, mais elle n'avait qu'à mettre les papiers de séparation dans les boîtes : c'était l'occupation qui lui convenait le mieux.

Le problème des ouvrières âgées préoccupe aussi une inspectrice du travail. Comme elle me le déclare, ces femmes sont défavorisées par rapport à leurs jeunes camarades si elles travaillent aux pièces, car leur rendement faiblit. Pourtant, cette diminution du rendement est compensée par leur conscience professionnelle : l'employeur peut compter sur elles. Dans l'industrie textile, il y a beaucoup de possibilités pour occuper ces femmes à l'heure (petits travaux auxiliaires, attacher des boutons, etc.). Cependant, si elles sont rémunérées à l'heure, leur salaire diminue parfois. Il faudrait que le salaire des ouvrières âgées ne soit pas réduit du fait qu'elles sont payées désormais au temps. Même lorsqu'il s'agit de travaux très simples (par exemple, attacher des boutons), s'ils sont mal faits, toute la qualité de l'article en souffre.

D'après une enquête effectuée en Belgique auprès de 112 entreprises industrielles par l'Office national de placement et de chômage, « l'expérience tend à prouver que si, sur le plan purement physique, il semble qu'aucune compensation n'intervienne pour neutraliser ou contrebalancer les inconvénients dus à l'âge, il n'en est pas de même sur le plan psychique et moral, où les déficiences dues au vieillissement sont souvent compensées par le développement ou l'apparition de nouvelles qualités. C'est ainsi que la perte de mémoire et des facultés d'adaptation est remplacée par une attention plus concentrée et par plus de méthode, que l'initiative et l'énergie le sont par la patience, la discipline et la prudence. » ⁵¹

V. — CONCEPTION MATÉRIALISTE DU TRAVAIL

Quand on est rémunéré aux pièces, le travail n'est plus considéré comme une œuvre à accomplir, une responsabilité qui nous est donnée, mais bien plutôt en fonction directe du gain qu'il nous procure. Quelques employeurs se plaignent de la conception matérialiste du travail chez les ouvriers. On m'a dit : « Ce qu'ils cherchent, c'est uniquement le gain ! »

La faute de cette conception matérialiste n'est pas seulement chez les ouvriers, mais plutôt dans le système de rémunération aux pièces qui les pousse tout le temps à faire des calculs. Il faut toujours compter : le temps à disposition, les pièces à faire, contrôler sa vitesse. Si on se relâche, si on oublie de compter de temps en temps les pièces et qu'on tombe dans la rêverie, la production diminue. Simone Weil écrit :

⁵¹ Nations Unies - Commission de la condition de la femme, *Accès de la femme à la vie économique : situation des femmes âgées qui travaillent*. Rapport présenté à la huitième session, 9 février 1954, p. 9.

« J'ai essayé d'aller vite, mais je me surprenais sans cesse à retomber dans la rêverie. Contrôle de la vitesse difficile, car je ne comptais pas...

Compter sous par sous. Combien de sous rapportent ces pièces ? Qu'est-ce que j'ai gagné cette heure-ci ? Et l'heure suivante ? En sortant de l'usine, on compte encore sous par sous. » ⁵²

Edith Klausner remarque : « On affirme parfois que le temps passe plus vite quand on travaille aux pièces. Cependant, les pensées de l'ouvrier aux pièces ne sont pas libres mais dominées constamment par les chiffres. » ⁵³

« C'est une obsession, ce travail aux pièces » me dit une ouvrière d'une fabrique de cigarettes. « Quand je travaillais à l'heure, le soir j'étais contente de moi. Mais ici, on a fait une bonne journée dans la mesure où on a sorti une grosse paye. Les ouvrières sont obsédées par la production ; l'une part le soir avec le billet où est inscrite la production atteinte, le lit dans le tram, l'étudie encore à la maison, le met sous son oreiller et recommence ainsi le jour suivant. »

L'ouvrière n'est pas à l'abri des soucis financiers. Son gain dépend de l'effort qu'elle fournit heure par heure. Il est donc logique qu'elle juge un travail non pas d'après l'intérêt plus ou moins grand qu'il présente, mais suivant le temps qu'il permet d'économiser, l'argent qu'il permet de gagner. Quand je demandais aux ouvrières : « Comment est-il votre travail ? », rarement elles me répondaient : « Ennuyeux, intéressant, dur. » Plus souvent la réponse était : « Chez nous on gagne très peu », ou bien : « Ce travail est bon, j'arriverai à faire du 20 %. »

Colette Theurillat remarque :

« Travail aux pièces : danger qui guette : matérialisme. Le gain est la seule chose qui fait supporter la monotonie. On veut aller vite, plus vite pour gagner quelques centimes de plus. Pour beaucoup, sinon pour toutes, c'est le seul intérêt qu'elles trouvent au travail : « Des fois, on se demande pourquoi on est là, à quoi sert le travail qu'on fait... et puis je me dis : ah oui, il y a la paye ! » ⁵⁴

Boutry, après avoir souligné la nécessité d'un stimulant financier qui a toujours existé et qui est parfaitement légitime, ajoute cependant :

⁵² Simone Weil, *op. cit.*, pp. 65 et 165.

⁵³ Edith Klausner, *Die sozialpolitischen Grundlagen des Akkordlohnes unter besonderer Berücksichtigung der Einstellung der Arbeiter zu dieser Lohnform*, dans *Der Akkord*, Berlin, 1927, p. 27.

⁵⁴ Colette Theurillat, *op. cit.*, p. 35.

« Mais ce qui vicie notre système actuel, c'est l'exclusive orientation vers l'argent. Cet instinct du gain déchainé, comment sera-t-il possible de le freiner ? En fixant à tout instant l'attention de l'ouvrier sur son salaire, ne risque-t-il pas d'accentuer une déformation que tout homme a déjà naturellement ? » ⁵⁵

C'est facile de se plaindre que certaines ouvrières aient perdu la conscience professionnelle, qu'elles ne recherchent plus que les hauts salaires. Qu'a-t-on fait pour leur donner cette conscience professionnelle ? La responsabilité de l'employeur, dans la conception matérialiste du travail, est supérieure à celle de l'ouvrier. C'est l'employeur qui devrait lui montrer, pratiquement, quelle est la valeur de son travail. Au lieu de chercher loyalement, d'entente avec les ouvriers, une formule qui permettrait de les intéresser à leur travail, de les attacher à l'entreprise (et je n'entends pas ici les différents clubs sportifs qui sont fondés pour créer un certain « climat » dans l'usine), on cherche souvent la solution la plus simpliste. On néglige les vrais mobiles intérieurs, ceux qui se trouvent encore au fond de toute personne, pour les remplacer par la soif du gain. On fait dévier ce qu'il y a de plus profond et de meilleur dans l'homme vers cet unique but : le gain, ce salaire qui doit être arraché à toute minute au prix de calculs continuels, de fatigue et, pour finir, de lassitude et d'un grand vide intérieur.

Nous sommes encore loin de la conception du travail décrite par Vialatoux. Pour lui, la joie au travail est la vraie récompense du travailleur. « Elle en est la récompense intérieure. Elle est la vraie « rémunération » du travail, la seule vraiment digne de lui. Les autres « salaires » n'en sont que conditions et moyens... Là où un travail serait sans joie et ne pourrait être que peine, où il en serait à ne recevoir que du dehors, à la façon d'une pitance, sa « rémunération », là où il lui manquerait radicalement la rémunération intérieure de sa joie surgissant de son déploiement même, ce serait le signe que ce prétendu travail n'est point *humain*, c'est-à-dire n'est point *travail*; qu'il est altéré et aliéné. » ⁵⁶

VI. — INSATISFACTION POUR LE TRAVAIL MAL FAIT

Elle découle de la rapidité de travail imposée aux ouvrières si elles veulent atteindre la production demandée. L'ouvrière doit faire un choix : ou bien elle fera du bon travail au point de vue qualité et alors elle devra, forcément, ralentir le rythme, ou bien elle augmentera la vitesse et livrera du travail mal fait. Mais il n'est pas toujours facile pour la femme de négliger la qualité de l'ouvrage.

⁵⁵ Boutry, *Normes de production et calcul rationnel des salaires*, dans *Revue de l'action populaire*, 1950.

⁵⁶ J. Vialatoux, *Signification humaine du travail*. Paris, 1953, p. 24.

Cela fait mal, au début au moins, quand on n'a pas encore l'habitude de « laisser aller ». Aux perceuses, par exemple, on voudrait nettoyer à l'air comprimé les pièces qui se sont salies avec l'eau blanche. Mais voilà que les anciennes ouvrières vous disent déjà : « Vous en perdez du temps inutilement, laissez vos pièces sales ! »

Simone Weil reçoit des bandes de cuivre à découper et à percer :

« Moi, au lieu de comprendre que l'exactitude de ces trous est apparemment sans grande importance, je m'arrête à chaque pièce pour voir si c'est à la butée, je compare tout le temps au modèle. Léon m'engueule encore, dans de bonnes intentions cette fois, ne pouvant évidemment comprendre qu'on soit consciencieux aux dépens de son portemonnaie. » ⁵⁷

Pourtant, le sens du beau est encore vivant chez les ouvrières. Hu... n'aime pas les isolations jaunes que nous devons mettre parfois aux moteurs, elle préfère les noires. Avec le cuivre des bobines, c'est plus joli à voir... Au montage de radio, on admire la couleur vert clair des nouveaux appareils qui va remplacer le noir, trop froid.

Ant... a été à la foire de Bâle. Naturellement, elle a voulu voir le stand de l'usine dans laquelle elle travaille. Le jour suivant, elle est fâchée. On a exposé un moteur dont les bobines sont mal placées. C'est très laid. On aurait dû lui donner le moteur à faire, avec un supplément de temps, et l'avertir que ce serait pour la foire : il aurait été plus beau alors !

L'ouvrière qui doit livrer des pièces mal faites, le fera à contre-cœur, les premiers temps du moins. Cela va à l'encontre de son sens du beau, du travail bien fait. Je ne pourrai pas oublier avec quel sens de responsabilité Sé... m'apprit à utiliser les trois comparateurs pour le contrôle des obus de canon : « Je tiens beaucoup à ce que vous les fassiez bien et que vous regardiez les deux aiguilles. Car si vous laissez échapper une pièce maximum, ce serait dangereux ! » J'avais presque l'impression, à l'insistance de ses recommandations, que c'était elle le patron et que je travaillais pour son compte. Sé... n'était pas rémunérée aux pièces, il est vrai, et la course à la vitesse n'avait pas étouffé chez elle la conscience professionnelle.

Mais, même aux pièces, il y a des ouvrières qui ne peuvent pas se résigner à sacrifier la qualité à la quantité. Ce faisant, elles y perdent, elles le savent bien, mais au moins le travail les satisfait. El... déclare qu'elle est incapable de livrer un moteur mal fait. S'il n'est pas réussi, elle préfère le défaire et perdre du temps pour le donner aussi parfait que possible. A la fabrique de chaussures, une

⁵⁷ Simone Weil, *op. cit.*, p. 49.

ouvrière me dit la même chose : elle ne pourrait pas livrer un travail défectueux, elle préfère gagner moins.

Toutefois, là où on ne vise qu'à augmenter la quantité au détriment de la qualité, la conscience professionnelle de l'ouvrière peut être étouffée. Pourquoi fera-t-elle un effort pour livrer un travail de qualité, quand cet effort se traduit par une perte de gain à sa charge ? Michèle Aumont remarque :

« Si la qualité intéresse peu, par contre la quantité est au tout premier plan. Souvent l'une croît au détriment de l'autre. Mais les rythmes de la production entraînent l'ouvrière à ne pas s'en affoler outre mesure. Vraiment, c'est presque miracle quand il reste au cœur d'un travailleur ce souci de la qualité et cette conscience professionnelle. » ⁵⁸

Yücebیلgin souligne que le salaire aux pièces a une influence fâcheuse sur la moralité des ouvriers qui, pour atteindre le maximum de rapidité dans l'exécution de leur travail, négligent la qualité ⁵⁹. D'après L. Maire, parfois l'ouvrier fait valoir que travail rapide s'oppose à travail soigné, ce qui choque son amour propre professionnel ⁶⁰.

Ce conflit qualité-quantité se retrouve partout où la vitesse de travail impose de subordonner l'une à l'autre. A la chaîne, le même problème peut se poser : « La vitesse devient souvent le seul but que l'on poursuit par tous les moyens. Pour faire une « bonne quinzaine », ne faut-il pas que nos doigts courent autour des machines, présentant les pièces, les guidant, les enlevant... Quelle est la naïve qui prétendrait s'intéresser à son travail, l'aimer et le faire avec goût ? Une seule chose compte : aller vite. » ⁶¹

Ceux qui sont directement en contact avec le travail, ouvriers, chefs d'équipe, contremaîtres, s'y attachent, en général, et si des considérations d'ordre financier n'intervenaient, préféreraient livrer moins de pièces mais de meilleure qualité. A la fabrique de chocolat B., les ouvrières de la machine Praletta, chargées de sortir les lapins de Pâques refroidis des formes de métal, travaillent à la chaîne. Elles doivent se dépêcher, sinon les formes pleines continuent leur marche. Mais, en travaillant vite, beaucoup de lapins se cassent. On n'aime pas les lapins aux longues oreilles, parce qu'ils se cassent trop souvent : c'est une vraie hécatombe ! Le contremaître et le chef d'atelier, qui sont directement en contact avec les ouvriers, souffrent en voyant tout ce travail inutile. Il suffirait,

⁵⁸ Michèle Aumont, *Femmes en usine*, p. 60.

⁵⁹ Y. Z. Yücebیلgin, *op. cit.*, pp 108-110.

⁶⁰ Louis Maire, *op. cit.*, pp. 60-63.

⁶¹ *Les cadences de production sont-elles humaines ?*, dans *Revue de l'action populaire*, Janvier 1955.

d'après eux, de ralentir la vitesse... Mais ce qui compte, pour le bureau de fabrication, c'est la quantité. Même si beaucoup de lapins se cassent, la quantité finale produite est supérieure quand la machine tourne vite et on pourra encore récupérer les débris. On voit très bien le conflit qui peut opposer, dans tout système tendant à stimuler la vitesse du travail, le bureau de fabrication, désireux d'atteindre la plus haute production, aux ouvriers et à tous ceux qui sont directement liés au travail, pour lesquels tout ouvrage mal fait est source d'insatisfaction.

VII. — MANQUE D'INTÉRÊT POUR LES AUTRES TRAVAUX

On reproche souvent aux ouvrières de ne pas vouloir changer de place. Elles restent attachées à leur poste, si ennuyeux soit-il, et on a beaucoup de peine à les déplacer et à les envoyer dans un autre atelier si le besoin se présente.

On explique parfois ce manque d'intérêt, cette immobilité des ouvrières, par le fait que, habituées à exécuter un travail machinal, elles ne veulent plus faire l'effort indispensable pour en apprendre un autre. Il est vrai qu'une tâche parcellaire, extrêmement monotone, use l'ouvrière. Elle s'habitue peu à peu à ces mouvements égaux, qu'elle accomplit par milliers pendant la journée, elle est plongée dans la routine et n'arrive plus à envisager la possibilité d'en sortir. C'est ce qui pousse Simone Weil à s'écrier :

« Dubreuil et Ford disent que le travail monotone n'est pas pénible pour la classe ouvrière... Si vraiment il arrive que, par un tel système, la monotonie soit supportable pour les ouvriers, c'est peut-être ce que l'on peut dire de pire d'un tel système; car il est certain que la monotonie du travail commence toujours par être une souffrance. Si on arrive à s'y accoutumer, c'est au prix d'une diminution morale. » ⁶²

Si on peut affirmer que le travail monotone enlève à beaucoup d'ouvriers le désir de changer, ceci est d'autant plus vrai quand les femmes sont rémunérées aux pièces. Une ouvrière qui, au prix de beaucoup d'efforts, est arrivée à travailler plus rapidement et à gagner davantage, ne voudra pas changer et commencer un nouveau noviciat (d'après l'expression des ouvrières toscanes), où elle verrait son gain tomber. Quand on a vu la vitesse de travail dans certaines usines, on peut facilement se rendre compte qu'il faut plusieurs mois à une ouvrière débutante pour atteindre cette cadence. Une nouvelle ne gagne pas grand' chose la première année d'usine. Parfois, c'est déjà beaucoup si elle arrive à rester dans la norme et à faire

⁶² Simone Weil, *op. cit.*, pp. 229 et 230.

des quinzaines de fr. 140 - 150. Pourquoi devrait-elle changer et demander une nouvelle occupation pour laquelle elle n'a pas encore l'habileté nécessaire ? On travaille trop vite maintenant dans les usines pour qu'un changement de poste, avec tout ce qu'il implique de perte de temps et de salaire, soit souhaitable aux ouvrières.

Peter Gœtze fait la même constatation :

« Les taux aux pièces sont naturellement calculés pour des ouvriers ayant déjà une certaine expérience. Si, de temps en temps, l'ouvrier est arraché à son travail et doit effectuer des tâches tout à fait nouvelles, son salaire diminue dans une mesure considérable. Je considère le changement de travail comme le plus grand malheur qui, après le licenciement, peut frapper un ouvrier aux pièces. Même des taux de salaire bas n'ont pas un effet aussi décourageant et même dégradant qu'un changement soudain du travail pour un ouvrier ayant accompli depuis des années une opération donnée, ce qui a pour conséquence une chute de son salaire au niveau de celui gagné par un nouvel ouvrier. » ⁶³

C. L. Guest reconnaît que le salaire aux pièces « augmente les difficultés de transférer les ouvriers d'un travail à l'autre. » ⁶⁴

Mais cela, évidemment, a des conséquences fâcheuses pour la fabrique et pour les ouvrières. Pour l'employeur : le manque de mobilité de la main-d'œuvre. L'usine n'aura pas formé le personnel à remplir d'autres fonctions si la nécessité se présente (crise, surcroît de travail dans un atelier). Pour l'ouvrière : spécialisation sur un tâche parcellaire, sur une seule opération qui peut-être plus tard, si elle était débauchée et qu'elle devait chercher une occupation ailleurs, ne lui serait d'aucune utilité. Peut-être, dans une autre usine, la fabrication ne se fait pas selon ce procédé, elle n'est pas divisée dans les mêmes opérations, et alors l'habileté acquise par l'ouvrière qui s'est spécialisée sur une opération partielle ne lui servira plus. C'était le souci de Ma... et Te..., deux ouvrières italiennes occupées à la préparation des bimétaux. Elles étaient très adroites dans ce travail fin et précis. Mais, si elles avaient été débauchées, auraient-elles trouvé en Italie le même emploi dans une usine ?

El... doit apprendre à mettre les bobines dans les moteurs. Jusqu'à présent elle n'avait fait que les connexions. Mais il faut du temps pour apprendre le nouveau métier et elle ne gagne pas assez. Alors, pour se rattraper, elle doit travailler encore plus vite quand elle établit les connexions, afin que son salaire ne baisse pas.

⁶³ Peter Gœtze, *op. cit.*, p. 46.

⁶⁴ C. L. Guest, *op. cit.*, p. 3.

Dans un atelier, il n'y a plus assez de travail, on déplace des ouvrières, entre autres Do... qui s'y trouvait depuis deux ans, et on l'envoie aux transformateurs. Le soir, aux baraquements, elle pleure. C'est trop pénible (une autre ouvrière le confirme), elle doit travailler tout le temps pliée sur elle-même, le chef d'équipe est grossier. Aujourd'hui le directeur l'a grondée parce qu'elle n'atteint pas la norme de production. Mais comment aller vite si elle n'a pas encore l'habitude de ce travail ? Elle n'y est que depuis cinq jours. Do... en avait le cœur si gros qu'elle n'arrivait pas à expliquer tout cela au directeur.

Iv... est la meilleure ouvrière aux moteurs. Comme il y a de nouvelles ouvrières, la contremaîtresse la charge de leur apprendre le métier. J'étais convaincue que Iv... serait enthousiasmée par sa nouvelle occupation, d'autant plus que sa situation était un peu spéciale. Elle avait étudié jusqu'à dix-sept ans en Italie à l'école de commerce, puis, à la suite de revers politiques et financiers de ses parents, elle était venue en Suisse s'embaucher en usine pour gagner assez d'argent et continuer ses études. Mais, à l'usine, elle avait fait la connaissance d'un ouvrier et s'était mariée. Depuis sept ans, elle faisait des moteurs. Je pensais donc que le changement d'occupation l'aurait enchantée. Bien au contraire, elle n'attendait que le moment de retourner aux moteurs. Comme elle me l'expliqua, la perte de salaire était trop grande pour qu'elle puisse souhaiter s'occuper plus longtemps des nouvelles ouvrières.

Ro... est déplacée dans un autre département. Ici, il n'y a pas de salaire aux pièces, elle gagne moins, le travail est plus salissant. Elle demande une augmentation du taux de base. Le contremaître lui donne raison, il appuie sa demande. « Je n'aurais jamais dû le faire » me dit-elle « non seulement on n'a pas augmenté le taux de base, mais encore on l'a baissé, en disant que dans le nouveau département les taux de salaires payés sont plus bas ! »

Dans un autre département, il n'y a pas assez de travail, on déplace Te... Elle doit maintenant ôter les bavures avec la lime. Le soir, aux baraquements, c'est toute une tragédie. Elle gagnait bien aux bimétaux (elle faisait des quinzaines de fr. 210 - 220). Si on la laisse à la lime, elle ne pourra pas gagner autant et elle a un enfant à sa charge. Te... se plaint : c'est le chef d'équipe qui ne peut pas la supporter et la chicane tout le temps, c'est lui qui l'a grondée aujourd'hui parce qu'elle s'est assise sur une caisse vide pour travailler. Il voudrait qu'elle reste debout, mais c'est trop fatigant... Heureusement, après quelques jours, Te... revient à sa place, grâce à l'intervention du chef d'atelier.

A la fabrique de chaussures C., au contraire, une jeune ouvrière aime beaucoup les changements. Mais elle est payée au temps. C'est

avec la plus grande joie qu'elle me montre tout ce qu'elle a appris. Elle demande même la permission à la contremaîtresse de me conduire à l'étage inférieur pour m'apprendre à brûler le cuir. C'est la nouvelle décoration des chaussures et elle en est toute fière.

Dans une fabrique de fibres artificielles où les ouvrières sont rémunérées aux pièces, une solution a été trouvée pour permettre aux femmes de changer d'occupation sans qu'elles doivent essuyer une perte de salaire. Dans cette entreprise, les ouvrières doivent connaître plusieurs opérations. Il n'est pas vrai, d'après la psychologue d'entreprise, que les jeunes filles ne veulent pas changer, au contraire, elles sont heureuses d'apprendre un nouveau travail. Dès qu'elles sont déplacées, les ouvrières reçoivent un taux de base plus élevé. Par la prime de déplacement, on veut éviter que les ouvrières gagnent moins, on veille même à ce que dans leur nouveau poste elles atteignent un salaire plus élevé. On ne déplace pas les femmes mariées, parce qu'elles ont déjà énormément de travail à cause du ménage. Un déplacement serait trop fatigant pour ces ouvrières, le fait d'apprendre une nouvelle opération représentant une charge supplémentaire.

VIII. — ACCIDENTS DUS AUX TRAVAUX DANGEREUX

« Le plus terrible de tout, en usine, c'est l'accident. A l'usine A..., tout le monde se souvient du cri formidable et sauvage poussé par une jeune femme le jour où, à la presse, elle a laissé quatre doigts de la main droite. Cri non de souffrance, car dans un tel accident ce n'est pas sur le moment, mais après que l'on souffre, mais cri d'horreur devant les doigts, ses doigts séparés d'elle et gisant sur le plateau de la machine; cri d'affolement et de désespoir, cri de protestation extraordinaire. Qui a entendu une seule fois ce cri, ou tel autre du même ordre, ne peut plus jamais oublier...

Or, dans cet atelier, une seule femme sur dix avait les mains intactes. Un doigt ou deux d'enlevés, un pouce écrasé, un doigt raccourci, un morceau de phalange en moins, etc... toutes étaient abîmées dans ce qui est le bien le plus précieux des travailleurs manuels : les mains, les doigts. » ⁶⁵

Simone Weil mentionne aussi les accidents : « Je comprends enfin que cette boîte est un bain (Rythme forcené, doigts coupés à profusion, débauchage sans scrupules). » ⁶⁶

A l'usine de mécanique où j'ai travaillé, An... et Pi... affirment : « Chez nous, aux presses, tout le monde est marqué. » An... et Pi...

⁶⁵ Michèle Aumont, *Femmes en usine*, p. 114.

⁶⁶ Simone Weil, *op. cit.*, p. 82.

elles-mêmes y ont passé. An... s'est coupée deux fois la phalange d'un doigt, Pi... a deux doigts en moins. Une jeune ouvrière de vingt-deux ans s'est vu couper quatre doigts, il ne lui est resté que le pouce et le tronçon de la main. Pa... aussi a eu la phalange coupée. Sa... qui pourtant avait l'habitude des presses (elle y avait passé seize ans en Italie et en Suisse) se coupe un doigt. Lorsqu'une ouvrière me dit qu'elle travaille aux presses, j'ai pris presque inconsciemment l'habitude de regarder ses mains : bien souvent le travail l'a marquée. Une jeune Autrichienne avait aussi la main abîmée. Une autre, qui s'était coupé plusieurs doigts, n'avait pu continuer le travail aux presses : on l'avait alors mise au bureau. A la fabrique D., une ouvrière du contrôle me dit avoir travaillé quatre ans aux presses. Elle me montre sa main : la phalange d'un doigt y manque.

L'accident est terrible pour l'ouvrière, c'est de ses mains qu'elle a besoin pour gagner sa vie. « C'est dommage pour une femme d'avoir les mains abîmées » disent les ouvrières des baraquements. An... raconte que, dans son atelier, une jeune ouvrière s'est pris la main dans la machine. Le même jour, aux perceuses, une autre ouvrière a laissé descendre la mèche sur la main : les hommes ont dû démonter la machine pour la délivrer.

Quand on a entendu une femme blessée pousser un cri, on ne peut pas l'oublier : on sursaute toutes les fois que quelqu'un appelle très fort dans l'usine, on pense tout de suite qu'il s'agit d'un accident. Ainsi An..., qui pourtant travaille depuis huit ans aux presses, et qui aime bien ce métier (quoiqu'elle ait eu deux accidents), affirme qu'elle sursaute toutes les fois qu'on appelle la grue. Son contremaître pâlit quand il entend une ouvrière hurler : « Il a un doigt coupé, il sait ce que cela veut dire. » Quand on parle d'accidents, aux baraquements toutes deviennent graves : on les connaît de trop près, on sait ce qu'ils comportent de frayeur et de souffrance. Alors Gi..., du montage de radio, qui se plaignait de la monotonie de son travail, décide de ne plus réclamer : elle est bien contente de ne pas être affectée à un poste dangereux.

Dans tous les pays, le problème des accidents se pose d'une manière aiguë. Le Dr. A. Uytendhoef, chef du service de l'inspection médicale du travail en Belgique, écrit à ce propos : « Les accidents du travail et les maladies professionnelles constituent sans contredit un inconvénient très grave de l'industrie et sont probablement à l'origine des plus sérieux reproches qu'on peut formuler à son égard. Sur le plan humain, ils engendrent une somme énorme de souffrances physiques et morales. Sur le plan économique, ils créent des charges considérables qui grèvent lourdement les charges de

la collectivité. » ⁶⁷ Il affirme plus loin qu'en 1947, en Belgique, il y a eu 321.734 accidents déclarés comprenant 537 cas de décès, 7.378 cas d'incapacité permanente et 225.212 cas d'incapacité temporaire d'au moins un jour. Les journées de travail perdues ont été de plus de 9.160.000. L'augmentation des accidents en Belgique en 1947 a été d'environ 10 % par rapport à 1946.

Causes des accidents.

Quelles sont les causes des accidents? Est-ce que la vitesse engendrée par le travail aux pièces peut provoquer des accidents?

Dans une étude intéressante, le Dr. Vernon met en évidence l'importance du facteur humain dans les accidents : « Si l'on examine donc le phénomène « accident » selon les données de la science moderne, on est amené à admettre que les accidents provoqués par des causes imprévues, impossibles à prévoir, sont très rares, et que dans presque tous les cas la vraie cause est l'homme lui-même, par le fait d'un déséquilibre physique ou psychique (aujourd'hui on doit parler même d'un déséquilibre des fonctions endocriniennes), congénital ou provoqué par des maladies intercurrentes et à l'état latent dont trop souvent l'homme ne se rend même pas compte. » ⁶⁸ D'après le Dr. Vernon, sur 200.000 accidents réunis par l'United Steel Corporation, 8,83 % seulement relevaient des machines. D'après une statistique allemande, 14.489 accidents sur 53.476, à savoir 27,1 % qui avaient causé une incapacité permanente ou d'au moins treize semaines étaient dus aux machines; en Belgique et en France, on relevait le même pourcentage. En Grande-Bretagne, la soi-disant « négligence » de l'ouvrier causerait des accidents dans le 80 % des cas.

L'importance du facteur humain dans les accidents a été relevée aussi par G. Friedmann : « On estime souvent, d'après des observations autorisées (A. Stephenson, Sidney J. Williams) que les accidents dans les ateliers ne sont que pour un tiers imputables aux défauts des machines : et sur ce nombre, un tiers environ, soit 10 % de l'ensemble des accidents, est dû à l'absence de protections mécaniques. De sorte qu'il faut rechercher dans la constitution et le comportement de l'homme, en présence de la machine, l'origine de 9/10 des accidents. » ⁶⁹

Puisqu'il semble établi que la cause de la plupart des accidents réside dans l'homme et non pas dans un défaut de la machine, il est nécessaire d'étudier quels sont les facteurs qui, par leur in-

⁶⁷ A. Uytendhoeft, *Quelques aspects de la prévention des accidents du travail*, dans R. I. T., vol. LXIII, 1951, pp. 288-301.

⁶⁸ H. M. Vernon, *Accidents du travail et facteur humain*, dans *Hygiène du travail*, B.I.T., Genève 1930, p. 12.

⁶⁹ Georges Friedmann, *Problèmes humains...*, p. 106.

fluence sur l'homme au travail, peuvent être la source d'accidents. W. G. Peissard distingue les causes d'accidents en deux catégories :

1) causes physiologiques : surmenage ou nervosité provoqués par le procédé de travail, chaleur, éclairage, aération, bruits, etc.

2) causes personnelles : comportement vis-à-vis du travail, manque d'intérêt, inattention ou manque d'expérience, ignorance, négligence, disposition à avoir des accidents, défauts physiques ou psychiques, nervosité, etc.⁷⁰

Il n'est pas ignoré que la négligence des ouvriers dans l'utilisation des mesures de protection est parfois une source d'accidents. L'inattention joue aussi un rôle important. Quand on fait pendant la journée des milliers de mouvements égaux, on ne peut pas s'empêcher de rêver. Et quand on n'est plus présent au travail, l'accident arrive facilement. Vernon fait remarquer les conséquences graves qui peuvent résulter d'une rêverie quand on fait un travail dangereux.⁷¹

L'inaptitude au travail peut provoquer des accidents. Si une femme a peur des presses et qu'on l'oblige à y travailler, l'accident est probable. On le sait bien à l'usine de mécanique A. où on ne met pas aux presses les ouvrières qui ont peur. Ma... doit changer de département à cause du manque de travail. On l'envoie aux presses. A la vue des grosses machines, elle se met à trembler si fort que le contremaître la renvoie. La première demande que vous fait le contremaître aux perceuses est : « Avez-vous peur des machines? »

Vitesse du travail comme cause d'accidents.

La vitesse du travail joue un rôle non négligeable dans la fréquence des accidents. Après avoir fait remarquer l'augmentation considérable du nombre des accidents en Belgique, le Dr. Uytendhoef ajoute :

« D'une manière générale, la fréquence des accidents de travail semble augmenter sans cesse, sans que cette augmentation soit compensée par une diminution de la gravité des lésions. Quelle est la cause de ce phénomène? Elle est très complexe et il serait présomptueux de vouloir l'analyser ici en quelques lignes; mais nous dirons qu'elle réside principalement, d'une part dans la mécanisation progressive des techniques et des opérations industrielles, d'autre part dans l'accélération plus ou moins continue du rythme de la pro-

⁷⁰ W. G. Peissard, *Physiologische und persönliche Unfallursachen in der Gefahrenanalyse*, dans *Journal des associations patronales*, N° 38, 1952.

⁷¹ H. M. Vernon, *op. cit.*, pp. 18 et 19.

duction, lequel a pour effet de soumettre les individus à une tension nerveuse excessive et quasi permanente. L'utilisation généralisée de machines souvent dangereuses multiplie les risques d'accidents; la tension nerveuse et la fatigue que celle-ci entraîne les aggravent beaucoup, engendrant des désordres physiques et psychiques qui diminuent l'attention, faussent le jugement et altèrent les réflexes. La conjugaison de ces facteurs fournit déjà, à elle seule, une explication très plausible de l'augmentation du nombre des accidents du travail. » ⁷²

D'après le Dr. Högger, médecin du travail de l'OFIAMT, les accidents de travail sont provoqués soit par des défauts dans l'installation, soit par des erreurs personnelles de l'ouvrier. A propos de la vitesse de travail, le Dr. Högger affirme :

« Le risque d'accidents dépend en grande partie de la vitesse de travail. Très souvent une opération donnée présente certains points dangereux. Plus rapidement les opérations se répètent, plus souvent aussi sont passés les points dangereux et le risque augmente en conséquence. En outre, dans le cas de très forte vitesse, la sécurité des mouvements et la vue d'ensemble diminuent, ce qui augmente également le danger. Ceci explique pourquoi aux moments de la journée où, pour n'importe quelle raison (par exemple à la suite de fatigue), la vitesse de travail tombe, le nombre d'accidents peut aussi diminuer. » ⁷³

Le facteur « vitesse de production » est pris également en considération par Vernon. Il fait remarquer que certains ouvriers sont obligés d'employer constamment des outils tranchants avec lesquels ils peuvent se couper; le risque s'accroît, évidemment, si le nombre de fois qu'ils doivent répéter cette opération augmente. Une enquête a été effectuée dans une usine anglaise : la comparaison des courbes des blessures et de la courbe de rendement montre que ces deux courbes présentent, pour les ouvriers de l'équipe du jour, une assez grande ressemblance qualitative. Vernon ajoute : « Une autre constatation prouvant que la vitesse de la production a une influence considérable sur la fréquence des accidents a été faite dans une fabrique anglaise de fusées en 1916 et 1917 : au cours de cette période, la vitesse de production de certains articles a augmenté de 27 % pour les hommes et de 19 % pour les femmes, mais elle a été marquée par un accroissement parallèle de la fréquence des accidents qui a atteint 48 % chez les ouvriers et 14 % chez les ouvrières. » ⁷⁴

⁷² Uytendhoef, *op. cit.*, p. 291.

⁷³ D. Högger, *Ermüdung und Leistungsabfall*, dans *Industrielle Organisation*. N° 11, 1951.

⁷⁴ Vernon, *op. cit.*, pp. 16 et 17.

Dorothee Solomonidis montre l'insuffisance des enquêtes d'après lesquelles la « prédisposition » chez certains individus serait la source des accidents et insiste sur la nécessité de prendre des mesures pour prévenir les accidents. Parmi ces mesures, D. Solomonidis énumère aussi une technique rationnelle du travail tenant compte du fait qu'une augmentation des cadences et un rythme trop rapide peuvent entraîner des accidents.⁷⁵

Influence que peut avoir le travail aux pièces sur les accidents.

Le salaire aux pièces peut avoir une influence sur la vitesse de travail et, par conséquent, sur les accidents.

I. — *Il pousse l'ouvrière à travailler toujours plus vite pour gagner davantage.* A l'usine de mécanique A., An... comptait mentalement les pièces qu'elle faisait et se réjouissait d'avoir gagné beaucoup : tout à coup, son doigt a été pris sous la presse. He..., une ancienne ouvrière des presses, reconnaît que, dans son atelier, c'est parce qu'on doit travailler très vite qu'on se coupe les doigts. Pi..., également aux presses, dit : « Chez nous, les prix aux pièces sont trop bas ; alors, on se coupe les doigts. » Fe..., à la petite presse, force la vitesse. Elle calcule que, si elle maintient le rythme jusqu'à 16.00 heures, elle gagnera du 20 %. Elle n'arrive plus à synchroniser les mouvements : elle appuie la pédale avant d'avoir retiré sa main et s'enfonce le rivet dans le doigt. Ce n'est pas un accident grave, mais elle devra s'arrêter de travailler pendant quatre semaines.

« Aux presses » dit Michèle Aumont, « il faut beaucoup d'attention, de calme dans la vitesse, des réactions rapides. Et encore les bévues sont nombreuses à commettre... et c'est toujours pour aller plus vite, quand on a du retard, ou quand la crainte du danger a disparu parce que souvent on a failli se prendre et qu'on y a toujours échappé. »⁷⁶

L'importance du gain, comme stimulant qui pousse à accélérer la vitesse du travail, a aussi été relevée par Friedmann :

« Il est important de constater que souvent ces accidents sont imputables à l'irruption de sentiments, de stimulants affectifs qui viennent contrebalancer le souci de la sécurité, installé chez l'ouvrier par l'expérience, la propagande, confirmé par le raisonnement. Avant tout, ce pourra être le stimulant d'un gain immédiat, d'autant plus désiré par l'ouvrier que son salaire aux pièces, à rythme normal et sûr, lui paraîtra insuffisant. L'ouvrier arrive ainsi, pour un surcroît de gain, à prendre des risques exceptionnels et cela d'autant plus aisément s'il se sent moins solidaire, en tant

⁷⁵ Dorothee Solomonidis, *Grandeur et décadence de la « prédisposition aux accidents »*, dans *Industrielle Organisation*, N° 1, 1955.

⁷⁶ Michèle Aumont, *Femmes en usine*, p. 37.

que producteur et en tant qu'individu, de la communauté sociale. » ⁷⁷

Un médecin m'a déclaré que le salaire aux pièces peut favoriser les accidents. Nous pouvons le constater nous-mêmes : certains jours, nous sommes très maladroits. Si nous prenons quelque chose dans les mains, nous le laissons tomber. Si l'ouvrière qui fait un travail dangereux doit, ces jours-là, intensifier ses efforts parce qu'elle est rémunérée aux pièces et ne peut pas s'arrêter cinq minutes pour aller plus lentement, l'accident se produit plus facilement.

2. — *Quand on travaille aux pièces, ce qui compte c'est la production rapide. Les ouvriers négligent souvent de prendre les précautions, les mesures de sécurité nécessaires mais qui font perdre du temps.* On se plaint souvent de l'extrême négligence dont font preuve certains ouvriers à l'égard des mesures de sécurité. Quand on est rémunéré aux pièces, cette négligence est encore favorisée.

An..., aux presses, préfère effectuer son travail d'une façon plus dangereuse, les mains exposées à la machine, ainsi elle arrive à faire 1.000 pièces au lieu de 800. Le soudeur des anciennes ouvrières aux moteurs est dépourvu de verre bleu. Elles aiment mieux travailler sans verre de protection parce que, d'après leurs affirmations, il les gênerait. Elles peuvent voir plus vite les connexions à souder, si elles n'emploient pas de verre. Mais c'est aveuglant, au début, de regarder la flamme sans le verre bleu. Par la suite, on s'y habitue, mais je ne crois pas que ce soit très bon pour les yeux... Et l'exemple des anciennes ouvrières fait école chez les jeunes. Me..., qui vient de commencer, n'ose pas demander un verre de protection; pourtant, elle a déjà des difficultés avec la vue.

Michèle Aumont donne plusieurs exemples d'ouvrières qui effectuent leur travail sans protection :

« Jeannette dit : « J'ai la chance avec moi... » et pour une opération dont les temps sont courts, elle passait la main gauche par derrière la grille de protection pour être prête à enlever la pièce avant même que la grille ne soit remontée ! C'était extrêmement imprudent... mais cela gagnait des secondes, et à la longue cela augmentait sa paie. Alors, elle risquait...

Aux petites presses à main, la protection était obtenue par le maniement d'un levier à gauche, et la presse obéissait à un levier situé à droite. Pour aller vite, Sonia, une petite jeune de 18 ans, avait bloqué le levier de gauche et travaillait sans protection. Un beau jour, elle a raté son coup et laissé l'index. » ⁷⁸

⁷⁷ Georges Friedmann, *Problèmes humains...*, pp. 111 et 112.

⁷⁸ Michèle Aumont, *Femmes en usine*, pp. 37 et 38.

Un expert du travail m'a cité le cas d'un ouvrier en Allemagne qui avait lié un levier de protection de la presse pour travailler plus vite.

Dans le *Journal des associations patronales*, un médecin citait, parmi les différents moyens de prévenir les accidents :

« Travailler sans précipitation. Beaucoup d'accidents sont en effet dus à la précipitation. L'ouvrier ne prend pas le temps de se munir des protections prévues, de respecter les consignes de sécurité, car s'il passait du temps à cela, il serait obligé d'accélérer encore la cadence de son travail pour répondre à la production qui lui est demandée et faire son salaire. *Des temps de sécurité doivent être incorporés dans les temps alloués* pour ne pas pousser les ouvriers à enfreindre les règles de la sécurité. » ⁷⁹

Le B.I.T. remarque : « Dans leurs efforts pour accroître leur rendement et leurs gains, les ouvriers travaillant aux pièces pourront être tentés de négliger les règlements de sécurité, ce qui accroîtra les risques d'accidents et de maladie. » ⁸⁰

Friedmann écrit également : « Stimulé par le travail aux pièces, par la rationalisation qui exige de lui un rythme intense pour atteindre chaque jour le salaire moyen, l'ouvrier sera conduit à négliger toutes les précautions qui *dépendent de lui* : lunettes, gants, masque, etc. » ⁸¹

3. *Peissard a indiqué la nervosité comme l'un des facteurs pouvant provoquer un accident.* ⁸² Or, dans le salaire aux pièces, l'ouvrière est très exposée à la nervosité. Je crois que l'on n'insiste pas assez sur ce facteur. Quand on est énervé, on perd le calme nécessaire pour effectuer une opération dangereuse. Il y a un rythme naturel dans le travail qui est détruit quand on se trouve dans un état d'énervement : alors on force la vitesse, on s'arrête de temps en temps, on recommence à un rythme tout à fait irrégulier. On ne peut pas se concentrer à la tâche, l'attention est détournée du travail.

Toute perte de temps, quand on est payé aux pièces, est source d'irritation, de mécontentement pour les ouvrières. On s'énervé quand on reçoit du mauvais travail, quand la voisine a fini trop vite ses pièces et qu'on craint de voir baisser les tarifs; ou bien quand on a appelé le chronométréur et qu'il ne vient pas. On s'énervé encore quand la carte d'une série finie a été perdue par le

⁷⁹ *La lutte pour la prévention des accidents de travail*, dans *Journal des associations patronales*. N° 14, 1954.

⁸⁰ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 117.

⁸¹ Georges Friedmann, *Problèmes humains...*, p. 106.

⁸² W. G. Peissard, *op. cit.*

contremaître ou quand le bureau du salaire a commis une erreur dans le décompte et ne veut pas la corriger. Bien sûr, ces sources d'irritation existent partout, dans tous les ateliers. Mais si l'on fait une opération dangereuse, cela peut avoir des conséquences plus graves. L'ouvrière y pense à chaque instant, quand elle est à la machine, elle souffre de l'injustice, se révolte intérieurement. Cet état d'esprit n'est pas des plus favorables quand toute l'attention est requise pour éviter des accidents.

Nécessité d'étudier les causes d'accidents.

Il est indispensable que, dans les usines où des travaux dangereux sont effectués par les ouvriers, on procède à une enquête consciencieuse des causes d'accidents. L'inspecteur fédéral des fabriques du quatrième arrondissement affirmait : « Un instrument important pour la prévention des accidents dans les entreprises est une statistique des accidents bien faite et sa juste interprétation. Ici nous rencontrons de nombreuses lacunes. » ⁸³

Le Dr. Morell insiste sur la nécessité de découvrir les causes des accidents pour y porter remède. Ceci est de grande importance aussi pour réduire les frais considérables engendrés par les accidents : primes d'assurances, dérangements dans l'entreprise, dégâts aux machines et aux installations, pertes de temps, frais de salaires pour les ouvriers remplaçants. « L'employeur désireux de réduire les frais d'accidents recherchera aussi les causes générales d'accidents, en visant surtout à établir des conditions de travail qui permettent de réduire à un minimum la vulnérabilité des ouvriers... » ⁸⁴

Je voudrais suggérer quelques points sur lesquels pourrait porter l'enquête de l'employeur. Je me limite ici aux facteurs possibles d'accidents ayant un rapport direct avec la vitesse de travail, la nervosité qui en découle. Il y a, naturellement, beaucoup d'autres éléments qui devraient être envisagés : éclairage, forme des machines et des outils, bruit; relations de l'ouvrier avec les supérieurs et les camarades, aptitude et intérêt au travail, peur des machines, situation de famille, etc. Je ne veux pas les examiner de près, parce qu'ils sortiraient du cadre de cette étude.

L'enquête pourrait porter, par exemple, sur les points suivants :

1. Les ouvrières qui font des travaux dangereux sont-elles astreintes à une vitesse trop forte qui pourrait provoquer des accidents ?

⁸³ Département fédéral de l'Economie publique, *Rapports des inspecteurs fédéraux des fabriques et du médecin du travail dans l'exercice de leurs fonctions*. Berne, 1947-1948, p. 109.

⁸⁴ R. Morell, *Der Unfall als Produktionskostenfaktor*, dans *Journal des associations patronales*. N° 50, 1950.

2. La rémunération aux pièces ou tout système de prime stimulant les ouvrières à produire davantage sont-ils des sources d'accidents ?

3. Les tarifs payés aux pièces sont-ils trop bas ou bien les temps alloués trop courts, ce qui obligerait les ouvriers à forcer la production pour gagner suffisamment ? (Aux presses de l'usine de mécanique, An..., une bonne ouvrière, travaille depuis huit ans. Elle a un taux de base de fr. 1.75, depuis longtemps elle n'a pas reçu d'augmentation. Une autre femme, qui travaille depuis trois ans seulement aux presses, a un taux de base plus élevé. An... décide alors de réclamer. Le chef du personnel refuse de lui accorder l'augmentation, en lui disant : « Nous vous avons appris un métier », sur quoi l'ouvrière ne peut s'empêcher de répliquer : « Mais j'y ai laissé un doigt ! »)

4. Le chronométrateur est-il juste, vient-il tout de suite quand on l'appelle, sans faire attendre les ouvrières ? Respecte-t-il les tarifs fixés ou bien manie-t-il les temps alloués comme il veut ?

5. Le chef d'équipe ou le contremaître distribuent-ils le travail avec équité aux ouvrières ou bien quelques-unes d'entre elles se plaignent-elles d'être défavorisées par rapport à leurs camarades ?

6. Les pauses accordées aux ouvrières faisant des travaux dangereux sont-elles suffisantes ? Permettent-elles aux ouvrières de se détendre ? (A l'usine de mécanique, aux presses, comme aux autres départements, les ouvrières travaillent huit heures trois quarts par jour. Le matin elles n'ont que dix minutes pour se reposer, à leur charge; l'après-midi, il n'y a pas de pauses. Ne devrait-on pas envisager l'introduction de pauses l'après-midi, surtout pour les ouvrières qui font des travaux dangereux ?)

7. Les heures supplémentaires sont-elles une cause d'accidents ? Il ne faut pas nécessairement que l'accident se produise pendant l'heure supplémentaire. Mais quand des heures supplémentaires se suivent pendant plusieurs semaines, elles provoquent chez l'ouvrière un état de fatigue qui peut diminuer l'attention qu'elle porte à son travail. Cette fatigue sera d'autant plus grande que l'ouvrière est tenue, par le système de la rémunération aux pièces, d'atteindre une production élevée; elle ne peut pas laisser tomber la vitesse du travail quand elle se sent fatiguée, mais doit fournir, dans la mesure du possible, un effort soutenu.

Une enquête effectuée par Vernon dans une fabrique anglaise de fusées a montré que l'augmentation des heures de travail a eu comme conséquence un accroissement considérable des accidents chez les ouvrières. La moyenne des accidents des ouvrières travail-

lant douze heures par jour était trois fois plus élevée que sous le régime des dix heures par jour ⁸⁵. A l'usine de mécanique A., Pi... et An... font aux presses, pendant des semaines, deux heures supplémentaires par jour, cela fait au total presque onze heures de travail. An... raconte que, les premiers temps, deux heures supplémentaires par jour étaient de règle. Mais le soir, en rentrant de l'usine, elle était si fatiguée qu'elle ne pouvait plus manger. Après avoir bu une tasse de camomille pour se calmer, elle se couchait immédiatement.

8. S'il était établi qu'un rapport existe entre la vitesse de travail produite par le salaire aux pièces et la fréquence des accidents, ne vaudrait-il pas mieux abandonner ce système de rémunération et appliquer, aux ouvrières qui doivent exécuter des opérations dangereuses, un autre mode de salaire qui n'engendre pas la nervosité et l'excitation du travail aux pièces ?

Les huit points envisagés ci-dessus constituent simplement une suggestion. Les employeurs peuvent naturellement les modifier, les adapter à leur entreprise, y ajouter d'autres facteurs. Il n'y a pas de schéma fixe, chaque usine a des conditions et des problèmes différents.

L'essentiel, c'est que les employeurs se rendent compte de la nécessité d'effectuer une enquête sur les causes des accidents de travail. C'est une grave responsabilité qui incombe à l'usine. Il faudrait que le chef d'entreprise ait une responsabilité personnelle vis-à-vis de chaque ouvrier victime d'un accident et qu'il fasse alors un effort encore plus grand pour étudier les moyens de prévenir les accidents. Le moniteur des apprentis de l'usine D. me dit qu'il avait souvent peur que ses garçons se blessent; un accident était arrivé il y a quelques années à un apprenti d'une autre usine : il avait été entraîné dans le tour par un bras; il en était mort par la suite. Le moniteur se sentait personnellement responsable pour chacun des garçons qui lui étaient confiés.

Baucoup d'efforts ont été faits pour prévenir les accidents : protection aux machines dangereuses, éclairage, instructions aux travailleurs, etc. Cependant, puisque le facteur personnel joue un rôle aussi important, on devrait vouer plus d'attention à l'étude du facteur humain dans l'entreprise pour trouver une solution au grave problème des accidents. Il y a trop de souffrance derrière un accident, trop de frayeur, trop d'angoisse pour l'ouvrier qui en est la victime, pour ses camarades de travail et sa famille, pour qu'on n'emploie pas tous les moyens à disposition pour le combattre. Ici

⁸⁵ Vernon, *op. cit.*, p. 15.

surtout il faudrait comprendre que l'élément humain est le plus important dans l'usine et qu'il ne faut pas le sacrifier aux exigences d'une production toujours plus élevée. L'inspecteur fédéral des fabriques du troisième arrondissement affirmait :

« Il faut absolument s'attendre à obtenir aussi, par l'amélioration de la technique industrielle et l'augmentation de la productivité, une diminution des accidents. Tout accident évité est une économie et il serait certainement faux d'obtenir un plus grand rendement en augmentant l'intensité de travail et d'avoir d'autre part les frais provoqués par les accidents. Surtout, il ne faut pas négliger le côté humain de la prévention des accidents. Nous devons toujours nous rappeler que, avec les paragraphes du code pénal, nous pouvons bien punir une personne ayant commis une négligence, mais il nous est impossible de faire pousser une deuxième fois même la phalange du petit doigt. »⁸⁶

La collaboration du chef d'entreprise, des cadres, de la commission ouvrière et de tous les travailleurs est d'importance primordiale dans la lutte contre les accidents.

IX. — DIFFICULTÉ D'ÉTABLIR DES NORMES DE TRAVAIL ÉQUITABLES

La fixation de normes de travail équitables qui serviront de base pour la rémunération des ouvrières est l'un des problèmes les plus difficiles à résoudre et qui a déjà soulevé beaucoup de discussions. Dubreuil fait remarquer que le prix dans le travail aux pièces était fixé dans le temps de façon empirique. Taylor y apportera une réforme capitale en donnant un moyen de mesurer le travail : le chronométrage. Le temps est désormais fixé scientifiquement.⁸⁷

Mais les prises de temps, telles qu'elles sont effectuées dans la pratique, sont-elles exactes ? Est-ce qu'elles tiennent compte en mesure suffisante de la fatigue, des pertes de temps, de la différence d'habileté des ouvrières ? Les prix fixés sur la base des chronométrages sont-ils suffisants ou bien sont-ils si réduits qu'ils poussent les femmes à se forcer au maximum pour obtenir un salaire convenable ?

C'est un problème capital pour les ouvrières et pour l'employeur. Pour les ouvrières : les chronométrages ont une influence directe sur le niveau de leur salaire et sur la vitesse de travail. Pour l'employeur : des chronométrages mal faits, laissant trop de marge à l'ouvrière, pourront avoir comme conséquence d'accroître d'une ma-

⁸⁶ Département fédéral de l'Economie publique, *Rapports des inspecteurs...*, 1951-1952, p. 96.

⁸⁷ Hyacinthe Dubreuil, *Standards*. Paris, 1929, pp. 273-284.

nière exagérée le gain de celle-ci et, par conséquent, d'augmenter le prix de revient du produit, ce qui aurait des répercussions graves sur la capacité de concurrence de l'entreprise. Cependant, il semble que, dans la pratique, ce danger ne soit pas très grand pour l'usine, l'employeur étant le seul arbitre dans la fixation des temps de travail. Si des salaires très élevés sont atteints parfois par les ouvrières, cela n'est pas dû, en général, à un chronométrage inexact, mais plutôt à la grande habileté acquise par quelques anciennes ouvrières après plusieurs années de travail.

La fixation de normes équitables présente de grandes difficultés. Le chronométreur contrôle le temps chez l'ouvrière pendant quelques minutes, mais celle-ci devra travailler toute la journée à ce rythme. Déjà Taylor avait reconnu qu'il est impossible à l'ouvrier de maintenir la vitesse de travail sans des repos intercalaires. Comme le fait remarquer Friedmann, « Taylor s'efforce de déterminer à l'aide d'un chronomètre à trotteuse la moyenne des temps pour chaque élément de travail. Il additionne ensuite la somme des temps élémentaires et celle des « temps morts » : repos et autres arrêts nécessaires, afin d'obtenir le temps total de travail. On voit que Taylor, contrairement à une opinion souvent exprimée, ne nie pas la nécessité des temps morts : mais il se fie, pour révéler ceux-ci, aux indications d'un ouvrier spécialement choisi et stimulé par une prime. Or l'ouvrier peut tromper le chronométreur et peut se tromper lui-même : les recherches expérimentales, physiologiques et psychologiques, démontrent la complexité des phénomènes qu'on recouvre du nom de fatigue. » ⁸⁸

Lahy relève les difficultés d'un chronométrage qui tienne compte d'une manière équitable de la fatigue : « Dans la maison Renault, à Paris, le chef d'industrie impose au chronométreur trois heures de travail consécutif, après lesquelles l'ouvrier se substitue à lui et doit maintenir son allure jusqu'à la fin du travail. On majore, il est vrai, le prix d'usinage de vingt pour cent pour parer au ralentissement qui, au delà de trois heures d'efforts, résulte nécessairement de la fatigue. Malgré ces mesures prises, on ne saurait nier que le problème de la fatigue reste entier. » ⁸⁹

Dans les usines où les normes de travail sont établies sur la base du chronométrage, aux temps relevés par le chronométrage on ajoute des suppléments destinés à compenser la diminution de la vitesse de travail de l'ouvrière, ainsi qu'à remédier aux pertes de temps inévitables au cours de la journée et qui ne sont pas dues à la « flânerie » des ouvrières. A l'usine de mécanique A., ces supplé-

⁸⁸ Georges Friedmann, *Problèmes humains...*, pp. 44 et 45.

⁸⁹ J. M. Lahy, *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel*. Paris, 1921, pp. 163 et 164.

ments varient du 12 au 25 % des temps chronométrés. Dans une usine appliquant le système Bedaux, les suppléments étaient de 15 % pour les ouvrières qui devaient travailler assises et de 17 % pour celles qui travaillaient debout. Dans une autre fabrique, le pourcentage pour le temps perdu est de zéro à cinq pour cent (d'après les différents ateliers) et le supplément pour la fatigue va d'un minimum de 9 % à un maximum de 40-50 %. Le maximum n'est accordé que rarement, pour les travaux les plus pénibles. En général, dans cette usine, le supplément est de 15 %. Pour le déterminer, on considère plusieurs éléments : humidité, température, bruit, station debout ou assise, etc.

Dans de petites entreprises, d'après les déclarations d'un expert de travail, ce supplément n'est pas ajouté au temps chronométré de base, mais on détermine le temps alloué d'une manière plus large, empiriquement, pour tenir compte de la diminution inévitable de la vitesse provoquée par la fatigue.

Les suppléments ajoutés aux temps chronométrés tiennent-ils compte en mesure suffisante de la fatigue et de la diminution de la vitesse de travail qui en résulte? Nous pourrions répondre affirmativement à cette question s'il nous était possible de déterminer exactement la fatigue engendrée par le travail donné et de calculer les suppléments accordés aux ouvrières sur la base de ces constatations. Cela nous amène à considérer de plus près le problème de la fatigue.

Fatigue.

Des études approfondies sur la fatigue ont été faites en Grande-Bretagne pendant la guerre de 1914-1918. Il s'agissait de déterminer les conditions de travail susceptibles de donner le plus grand rendement. C'est en 1915 qu'on fonda le *Health of Munition Workers Committee*. Quand en 1917 le comité se dissout, le *Industrial Fatigue Research Board* est fondé pour continuer le travail commencé et l'étendre à toute l'industrie. Il changea son nom en 1930 en *Industrial Health Research Board*. Déjà en 1921 avait été constitué le *National Institute of Industrial Psychology* dont le fondateur, le Dr. C. S. Myers, était lui-même membre du *Fatigue Board*.

Elton Mayo indique comment les espoirs de déterminer les causes de la fatigue industrielle et d'y remédier ont dû bientôt être abandonnés : « Il y avait des enthousiastes à ce moment-là qui voyaient le problème comme une simple relation causale travail-fatigue-remède, enthousiastes dont les affirmations semblaient impliquer la possibilité d'une unique découverte chimique qui pourrait bannir la fatigue de l'industrie. »⁹⁰ Elton Mayo ajoute qu'un examen serré

⁹⁰ Elton Mayo, *The human problems of an industrial civilisation*. Cambridge (Massachusetts), 1946, pp. 5 et 6.

du travail de l'*Industrial Fatigue Research Board* fait tomber ces affirmations. On avait découvert l'existence d'une multitude de facteurs étroitement liés entre eux qui provoquaient la fatigue industrielle.

Comme le fera remarquer le Dr. C. S. Myers en 1925, cité par Elton Mayo, les recherches de laboratoire sur la fatigue musculaire et mentale, malgré leur valeur, ne se sont pas montrées très efficaces dans leur application pratique. En effet, les conditions des expériences de laboratoire sont bien éloignées de celles qu'on rencontre dans la journée de travail. Il est impossible de définir la fatigue industrielle dans la mesure qui garantirait l'application d'un des nombreux tests envisagés pour la mesurer.⁹¹

T. A. Ryan insiste aussi sur la difficulté de définir et de mesurer la fatigue. D'après cet auteur, la fatigue peut être considérée comme une altération plus ou moins générale du « fonctionnement » de l'individu. Elle s'étend à d'autres activités que celles qui lui donnent naissance. On a cru longtemps que la fatigue pouvait s'expliquer par l'action d'une substance chimique, toxine ou poison, libérée par l'activité musculaire et qui pourrait être éliminée par le repos. La théorie des toxines n'a pas résisté à l'analyse. « Il semble maintenant prouvé que la source principale de la fatigue se trouve, non pas dans les muscles, mais dans le cerveau et le système nerveux, bien que nous ignorions encore la nature intime du phénomène. » Les principaux aspects de la fatigue sont une sensation de lassitude et la perte de la capacité de travail. Il est cependant difficile de définir la lassitude. Elle varie suivant les circonstances et comprend la sensation d'épuisement, la perte de l'acuité mentale, la répugnance à poursuivre le travail, la dépression, le mal de tête, le sommeil. Ryan ajoute : « Si l'on pouvait estimer que les diverses manifestations de la fatigue dépendent toutes d'un unique phénomène intervenant dans le système nerveux central ou dans un autre organe et si ce phénomène était mesurable, nous aurions l'unité de fatigue recherchée... S'il en était ainsi, il serait permis de considérer ce facteur commun comme le meilleur indicateur de l'effet global du travail. A présent, la discussion du problème sur le plan physiologique reste purement académique, car nous ne savons pas quel peut être ce facteur commun. »⁹²

La complexité du problème de la fatigue et ses rapports avec la diminution du rendement ont fait l'objet d'une étude du Dr. Högger. La fatigue entraîne une diminution du rendement et de la vitesse

⁹¹ Elton Mayo, *op. cit.*, pp. 13-18.

⁹² T. A. Ryan, *La fatigue et l'effort dans leurs rapports avec les normes de rendement*, dans R. I. T., janvier 1952, pp. 49-51.

du travail, parfois une augmentation des fautes. Un sentiment de lassitude envahit l'ouvrier, lui fait paraître très pénible la suite du travail et éveille en lui le désir de se reposer. Dans les cas les plus anodins, cet état peut être supprimé par le repos, dans les cas les plus graves par le sommeil. Le Dr. Högger ne donne qu'une description de l'état de fatigue; comme il l'indique, la fatigue n'est pas encore définie physiologiquement. Il existe une multiplicité de causes qui provoquent des états de fatigue différents. En particulier, il faut distinguer la fatigue généralisée de la fatigue des organes particuliers.

« La fatigue qui découle du travail est d'abord, en général, une fatigue d'organes particuliers; ici le mot « organe » ne doit pas être compris dans le sens anatomique étroit, mais doit indiquer uniquement la base physique d'une fonction déterminée. De nombreux organes anatomiques, avant tout le cerveau, ont de multiples fonctions dont une seule peut être compromise par une utilisation prolongée, sans que pour le reste l'activité de l'organe ne soit entravée.

La fatigue d'une seule fonction n'a, en général, que très peu de répercussions sur le sentiment général de fatigue; elle peut, cependant, au cours du travail, représenter une impasse qui compromet considérablement le rendement global. C'est de ces impasses que s'occupe tout particulièrement la physiologie du travail. Dans la plupart des cas, toutefois, il n'est pas facile de déterminer où se trouvent ces impasses et comment elles peuvent être dépassées.

Le problème est encore compliqué du fait que, par une fatigue progressive, la situation peut se modifier. Lorsque la fatigue commence à se manifester dans quelques organes isolés, dans plusieurs cas de nouveaux phénomènes interviennent qui compensent, dans un premier temps, ses répercussions pratiques. Ainsi par exemple, dans le cas de travail manuel, la forme primitive d'un mouvement et la position du corps sont modifiées de telle façon que des muscles encore inactifs peuvent être utilisés et les muscles employés jusqu'ici peuvent être libérés. Les mouvements exécutés consciemment sont remplacés en partie par des mouvements automatisés qui demandent moins d'efforts mais qui, souvent, sont moins adaptés aux exigences de la situation...

La « fatigue », comme elle est appelée communément dans le langage, n'est pas un état physiologique déterminé, nous devons la considérer comme un groupe d'états et de phénomènes multiples qui, d'une part, il est vrai, présentent beaucoup de traits communs, mais qui, d'autre part, sont différents selon les causes et les phases de la fatigue.

En considération de la multiplicité des phénomènes entrant en ligne de compte, il est évident qu'il est impossible de mesurer le degré de fatigue avec des méthodes physiologiques simples. De nombreux essais ont été faits dans ce sens, mais en général ils ont donné lieu à des déceptions. » ⁹³

Friedmann met en évidence la difficulté de mesurer la fatigue. En effet, il n'existe pas seulement une fatigue mesurable par l'ergographe ou d'autres appareils, mais aussi des formes plus lentes à s'installer, la « fatigue industrielle », d'après Myers ⁹⁴, dont les effets sont susceptibles de s'accumuler. Le repos de la nuit n'est pas suffisant pour la faire disparaître, l'ouvrier recommence son travail sans que la fatigue de la veille ait été complètement éliminée, il y a toujours un résidu de fatigue. « La notion de fatigue résiduelle paraît pratiquement aujourd'hui la plus importante pour l'étude de la mécanisation. Grâce aux machines et à la disparition progressive de la manutention, les gros travaux de force provoquent rarement une fatigue brusque et clonique à intervalles réguliers. Lorsqu'ils subsistent (par exemple dans certaines opérations de puddlage, d'estampage, d'emboutissage), l'introduction de la journée de huit heures réduit les dangers de fatigue massive, à effet immédiat : par contre subsistent ceux d'une fatigue résiduelle à longue portée, usure lente — organique et nerveuse — de l'homme par son travail. » ⁹⁵

Mesure indirecte de la fatigue.

Le problème de la fatigue est très complexe; elle dépend de causes trop nombreuses, non seulement d'ordre physiologique, mais aussi psychologique (joie au travail, manque d'intérêt, monotonie, ennui, soucis, etc.), pour qu'on puisse établir un test simple permettant de la mesurer directement.

Dans l'impossibilité d'utiliser des tests directs, on a recours à des tests indirects. C. Myers déclare : « La seule manière d'étudier les effets de la fatigue est d'avoir recours non pas à l'interpolation de soi-disant tests de la fatigue, mais à la courbe de travail industriel réel. Il faut mesurer le rendement heure par heure pendant la journée de travail et étudier son augmentation et sa diminution à la fois en qualité et quantité dans les différentes heures de la journée, dans les différents jours de la semaine, avec les différentes longueurs de la journée de travail, etc., et déterminer la longueur du repos nécessaire à son retour au niveau normal. » ⁹⁶

⁹³ D. Högger, *op. cit.*

⁹⁴ Georges Friedmann, *Problèmes humains...*, p. 45.

⁹⁵ *Ibid.*, pp. 76 et 77.

⁹⁶ C. Myers, *Fatigue industrielle*, dans *Hygiène du travail*, B. I. T., Genève, 1930, pp. 858-861.

V. Dhers montre aussi l'insuffisance des tests psycho-physiologiques et la nécessité de recourir aux tests indirects qu'il appelle « tests industriels ». Ils consistent à étudier, par les méthodes statistiques, des phénomènes considérés comme l'effet de la fatigue et utilisent des éléments relatifs soit au travail (rendement, malfaçons, consommation de la force motrice, temps perdus), soit aux travailleurs eux-mêmes (accidents, morbidité, mortalité, fluctuations du personnel). Malgré la difficulté d'application de ces tests indirects, Dhers estime qu'ils sont les plus indiqués pour déceler la fatigue industrielle. »⁹⁷

Nous est-il possible, par ces tests indirects, de déterminer actuellement la fatigue provoquée par le travail industriel?

Durig faisait déjà remarquer la difficulté de tirer des conclusions sûres des tests indirects qui mesurent la fatigue sur la base des fluctuations dans la courbe de production : il y aura toujours une approximation plus ou moins grande. On devra étudier, tout d'abord, la part que peut avoir l'homme sur le niveau de la production, déterminer les facteurs variables qui exercent leur action sur le rendement sans que la fatigue y ait son rôle, par exemple modification de l'éclairage, des machines, du matériel, de la température et de l'humidité du local, etc. Mais encore il faut tenir compte des facteurs psychologiques : intérêt et joie de l'ouvrier au travail, désir de terminer la tâche, d'obtenir une prime, habitude au travail, joie d'avoir bientôt terminé la journée, etc., qui peuvent influencer considérablement le niveau de la production. Même l'examen de la courbe de production, jour après jour, ne permettrait pas, d'après Durig, de conclure à une augmentation progressive de la fatigue depuis le début jusqu'à la fin de la semaine. La production journalière varie tellement d'une usine à l'autre qu'il n'est pas possible de déceler même un jour pendant lequel la production serait la plus élevée ou la plus basse, de façon à pouvoir tirer des conclusions valables sur la fatigue.⁹⁸

Pour le Dr. Högger,⁹⁹ « l'utilisation de la quantité de production par heure comme mesure de la fatigue présuppose que le rendement et la capacité de travail de l'homme soient parallèles. Cependant, pour des raisons techniques ou physiologiques, ceci n'est pas exact. » L'ouvrier travaillant à la chaîne ou à une machine où le rythme lui est imposé atteindra toujours la même production, mais doit faire

⁹⁷ V. Dhers, *Tests de fatigue*, dans *Hygiène du travail*, B. I. T., Genève, 1930, pp. 858-861.

⁹⁸ A. Durig, *Die Ermüdung im praktischen Betrieb*, dans *Körper und Arbeit-Handbuch der Arbeitsphysiologie*. Leipzig, 1927, pp. 583-587.

⁹⁹ D. Högger, *op. cit.*

un effort de volonté plus grand s'il est fatigué. Cependant, même pour un travail où l'ouvrier peut choisir son rythme, il faut en général quelque temps au début de la journée pour que le « point mort » soit dépassé. Si des symptômes de fatigue se manifestent ensuite, il faut tout d'abord que l'ouvrier, presque inconsciemment, fasse un petit effort supplémentaire pour maintenir la production à son niveau. Celle-ci commencera à faiblir lorsque la fatigue aura atteint un degré considérable.

D'après le Dr. Högger, la courbe de production dépend aussi de l'intérêt au travail, du comportement de l'ouvrier, de sa bonne ou mauvaise humeur, des soucis de famille, maladies, fortes impressions, etc. On ne pourra pas déterminer quels sont les rapports entre travail et fatigue en se basant sur la courbe de production d'un seul ouvrier; il faudra effectuer plusieurs observations sur un nombre élevé de personnes.

En ce qui concerne la relation entre accidents de travail et fatigue, le Dr. Högger ajoute : « Le chiffre global des accidents n'a pas de rapport direct avec le degré de fatigue. Les accidents sont provoqués soit par une installation défectueuse, soit par des fautes imputables à l'ouvrier. Seulement le second groupe est influencé par la fatigue. Mais ici non plus il n'y a pas de rapport direct. Dans le cas de fatigue grave seulement, le danger d'accidents est considérablement augmenté... C'est l'attention qui permet d'exécuter un travail sans fautes et, pour des opérations égales qui se répètent, l'automatisme. L'attention est plus grande au début du travail, mais l'automatisme qui contribue beaucoup à la sécurité ne joue pas encore, de telle manière que les accidents ne sont pas rares le matin très tôt. Avec la diminution de l'attention, intervient l'automatisme, dans la mesure où le genre de travail le permet. Seulement dans le cas de fatigue plus intense, les mouvements automatisés deviennent inexactes. » Pour le Dr. Högger, le risque d'accidents dépend en grande partie de la vitesse du travail.

Même les tests indirects ne sont pas encore en mesure de nous révéler le degré de fatigue. Il faudrait que ces tests portent sur l'observation de plusieurs phénomènes (production, absences des ouvriers, pauses, accidents, etc.) sur une longue période et sur un nombre élevé de personnes. C'est ainsi seulement qu'on pourrait distinguer la fatigue des autres facteurs qui exercent aussi leur influence et qu'on pourra déceler ce que Friedmann appelle la « fatigue résiduelle » : « Aussi, l'objectif important ne paraît-il pas de déterminer le rendement ou de faire même des mesures psychophysiologiques *en fin de journée*; alors même que des tests bien établis prouveraient à ce moment l'abaissement de certaines fonc-

tions, il se pourrait qu'elles fussent ramenées à leur niveau normal par le repos. Il s'agit avant tout de dépister et de prévenir la fatigue industrielle en recherchant comment l'organisme amortit les effets de l'industrie sur une longue durée, en déterminant les « coefficients d'amortissement » de l'organisme pour les différents travaux. Les techniques de telles recherches ne semblent pas encore au point. »¹⁰⁰

Comme le fait remarquer Friedmann, nous ne sommes pas encore arrivés aujourd'hui à mesurer d'une manière efficace la fatigue industrielle. L'emploi de tests directs avait déjà été abandonné par l'*Industrial Fatigue Research Board*, parce qu'ils s'étaient démontrés insuffisants à donner une mesure de la fatigue qui puisse trouver une application directe dans l'industrie. Peut-être en multipliant les enquêtes dans les entreprises et en améliorant la technique des recherches, arrivera-t-on un jour à cerner de plus près le problème de la fatigue par des tests indirects. Cependant ce problème semble être trop complexe pour qu'on puisse espérer trouver une solution communément valable à tous les individus, car la fatigue se manifeste de manière différente selon les différentes personnes appelées à exécuter un travail.

Différences individuelles et fatigue.

L'effort demandé par le même travail à différents ouvriers n'est pas le même. Non seulement la force physique, la santé, varient d'un ouvrier à l'autre, mais encore et surtout l'adresse et l'habileté naturelles. Un ouvrier pourra exécuter sans aucun effort une tâche donnée, tandis que pour un autre, moins habile, cette opération exigera plus d'attention, de patience, de tension et pourra être la source de fatigue nerveuse. Même dans les entreprises où la sélection professionnelle a permis d'affecter les ouvriers aux postes qui leur conviennent le mieux, on peut constater des différences remarquables. Il y a par exemple des femmes très calmes qui accomplissent leur tâche avec beaucoup de facilité, tandis que d'autres, non moins habiles, mais qui travaillent nerveusement, pourront ressentir une plus grande fatigue.

D'autre part, la même vitesse de travail peut être facilement atteinte par une ouvrière mais devenir excessive pour une autre. Lahy fait remarquer que Taylor s'était rendu compte de la difficulté de trouver deux individus travaillant à la même allure.¹⁰¹ Durig affirme : « Pour le même individu, la vitesse possible de travail peut changer d'après les jours. La cadence qui paraît encore comode à un ouvrier représente déjà pour un autre une vitesse insup-

¹⁰⁰ Georges Friedmann, *Problèmes humains...*, pp. 79 et 80.

¹⁰¹ J. M. Lahy, *op. cit.*, p. 63.

portable qu'il ne peut suivre qu'en utilisant toutes ses forces et qui conduit rapidement à la fatigue. » ¹⁰²

Même si des tests permettaient de mesurer la fatigue chez quelques ouvriers, cela ne veut pas dire qu'on pourrait appliquer sans autre les résultats ainsi obtenus à tous les ouvriers effectuant le même travail.

Difficulté de mesurer la fatigue et chronométrages.

Comme nous l'avons vu plus haut, il n'est pas encore possible, par les moyens dont nous disposons actuellement, tests directs et indirects, de mesurer la fatigue industrielle. D'autre part, les différences dans les aptitudes des individus rendent encore plus difficile la recherche d'une unité de fatigue valable pour tous.

Les pourcentages ajoutés par le chronomètreur aux temps chronométrés pour tenir compte de la diminution du rythme de travail provenant de la fatigue contiennent encore une grande partie d'arbitraire. Puisque la fatigue ne peut pas être mesurée actuellement, ces suppléments ne sont pas attribués sur une base scientifique sûre. On pourrait reprendre ici les remarques faites par Durig à propos des suppléments à ajouter aux temps chronométrés dans la méthode Taylor :

« L'entrepreneur a aussi une influence prédominante dans la détermination des suppléments ajoutés aux temps minima. Tramm distingue les suppléments pour le procédé technique du travail (matières premières, outils, machines, etc.), pour les conditions de milieu (température, humidité, éclairage), pour la personne du travailleur (race, sexe, âge, santé, entraînement) et enfin les suppléments d'après la nature du travail à accomplir (fatigue, genre de travail, etc.). Les suppléments doivent être additionnés. Le nombre de ces variables et leur évaluation laissent la plus grande place à l'arbitre de l'entreprise et de l'ingénieur responsable. En aucun cas, il ne s'agit d'une addition facile à faire. » ¹⁰³

H. Böhrs, après avoir relevé que la fatigue n'a pas encore pu être mesurée de nos jours, ajoute : « Dans la pratique de l'entreprise, le chronomètreur devra s'efforcer de trouver le supplément de fatigue convenable en comparant ses observations et sur la base de valeurs qui lui serviront comme directive. » ¹⁰⁴

¹⁰² A. Durig, *op. cit.*, p. 531.

¹⁰³ *Ibid.*, p. 632.

¹⁰⁴ H. Böhrs, *Zeitstudie und Vorgabezeit*, dans *Einführung in das Arbeits- und Zeitstudium*. München, 1948, p. 89.

Le chronométrateur est-il en mesure de déterminer les suppléments à ajouter au temps de base ? Durig fait remarquer l'influence de l'entrepreneur sur l'étude du temps : « Le résultat de l'étude du temps peut être influencé considérablement par l'entrepreneur, suivant que ce dernier exerce une pression sur le chronométrateur pour obtenir des temps plus courts. »¹⁰⁵

Même si aucune pression n'est exercée sur le chronométrateur, il est difficile pour lui de déterminer le degré de fatigue engendré par un travail donné et le ralentissement d'allure qui s'ensuit. Le chronométrateur ne connaît pas assez le travail pour pouvoir donner toujours un jugement valable. Böhrs fait justement remarquer : « Souvent on demande au chronométrateur qu'il sache aussi atteindre le rendement qu'il demande aux ouvriers. Cette exigence n'est pas raisonnable. Il est impossible que le chronométrateur possède l'aptitude et la formation nécessaires pour accomplir tous les travaux de l'entreprise. Il lui manque surtout l'entraînement et l'habitude pour atteindre un rendement complet sans préparation précédente... Il est cependant indispensable qu'il ait effectué un travail manuel pendant une période assez longue pour pouvoir le connaître par expérience personnelle. »¹⁰⁶

Le chronométrateur ne peut pas, il est évident, effectuer tous les travaux à la même vitesse que les ouvriers expérimentés. Mais s'il ne sait pas faire le travail à ce rythme, il pourra difficilement se rendre compte de l'influence de la fatigue sur la vitesse pendant toute la journée de travail et non seulement au cours des quelques minutes où il mesure le temps.

A plus forte raison, le bureau d'étude des temps sera encore moins en mesure de donner au chronométrateur des instructions exactes quant aux suppléments de fatigue à ajouter aux temps chronométrés. Les employés du bureau pourront établir des pourcentages théoriques qui s'approchent plus ou moins de la réalité, mais ces pourcentages n'ont pas de base scientifique. De plus, ces spécialistes n'étant pas directement en contact avec les ouvriers et ne connaissant pas le travail manuel par une expérience personnelle, il leur sera encore plus difficile de déterminer des suppléments qui se montrent toujours valables dans la pratique.

Difficulté de déterminer le coefficient d'allure.

Non seulement l'impossibilité de mesurer la fatigue rend difficile l'établissement, sur une base scientifique, des suppléments qui doivent être incorporés aux normes de travail pour faire face au

¹⁰⁵ Durig, *op. cit.*, p. 632.

¹⁰⁶ H. Böhrs, *op. cit.*, p. 39.

ralentissement des cadences dû à la fatigue, mais un autre problème, très discuté, se pose encore : celui de la détermination du rythme de travail « normal » de l'ouvrier.

Si le chronométrateur mesure le temps auprès d'un ouvrier qui travaille très vite et détermine les normes uniquement sur la base du chronométrage, l'ouvrier sera défavorisé puisqu'il ne lui sera pas possible de maintenir cette cadence pendant toute la journée; d'autre part, le travailleur pourrait ralentir considérablement son allure en présence du chronométrateur pour profiter des normes plus larges qui lui seraient accordées sur la base du temps chronométré. Pour éviter ces inconvénients et rendre plus objectives les prises de temps, on procède souvent à la modification des temps chronométrés par le « coefficient d'allure ». « Puisque le temps réel moyen ne définit pas un taux d'exécution constant, il est nécessaire de modifier chaque temps individuel par un facteur de manière à corriger l'allure à laquelle l'ouvrier exécute le travail. » ¹⁰⁷

Voici comment la correction se fait dans la pratique :

« Le spécialiste de l'étude du travail mesure le temps que met l'exécutant à accomplir un élément de sa tâche. Il s'agit de juger à quelle allure il travaille, en comparant celle-ci à l'idée qu'il a acquise de l'allure modale ou d'une allure dite par exemple 100 qui lui sert de référence. Il estime que l'exécutant a travaillé à 120; il multiplie alors le temps mesuré par 1,20 pour obtenir ce qu'il appelle le temps corrigé d'allure. A ce moment se pose pour lui la question des « temps compensateurs » fonction de l'effort fourni. » ¹⁰⁸

D'après la définition donnée par la commission des mouvements et des temps du Bureau des Temps Élémentaires, « l'allure modale théorique est l'allure que tient dans l'accomplissement de chacun des éléments de sa tâche, sans dommage pour sa santé, un exécutant libérant sans restriction son potentiel d'activité, s'il prend par ailleurs les repos compensateurs accordés en fonction de l'effort fourni... » ¹⁰⁹

Pour H. Euler, « le coefficient d'allure de l'ouvrier en cas de vitesse normale et d'efficacité normale s'élève à 100 %. Il est atteint par tout ouvrier suffisamment adapté à la tâche, entièrement en-

¹⁰⁷ Anson, *Des opinions courantes sur le jugement d'allure*, dans *L'étude du travail*. Mars 1954.

¹⁰⁸ P. Franck, *L'étude du travail et la physiologie*, dans *L'étude du travail*. Juin 1954.

¹⁰⁹ *Ibid.*

traîné et exercé, sans dommage, à la longue, pour sa santé, s'il fait usage des suppléments pour temps perdu et des suppléments de repos compris dans la norme. »¹¹⁰

C'est le spécialiste du travail qui devra juger l'allure de l'exécutant en se basant sur son expérience. Barnes met en évidence l'importance du rôle de l'ingénieur dans la détermination du coefficient d'allure. D'après cet auteur, le jugement d'allure est le procédé par lequel l'ingénieur de l'étude des temps compare l'exécution (vitesse ou cadence) de l'opérateur considéré avec son propre concept de la « performance normale ». ¹¹¹ Le spécialiste de l'étude des temps a donc une notion personnelle de l'allure normale à laquelle il compare la vitesse réelle de travail de l'ouvrier pour déterminer de combien cette vitesse effective sera supérieure ou inférieure à la cadence qu'il estime normale.

C'est ici que l'on fait le plus de critiques au chronométrage. En multipliant le temps effectif de travail par le coefficient d'allure, on veut rendre objectifs les chronométrages. Cependant, un élément subjectif subsiste encore : le jugement d'allure n'est pas fait sur une base mathématique sûre, mais sur l'estimation personnelle du chronométreur. Hämmerli le reconnaît :

« L'estimation de la vitesse de travail tenue par l'ouvrier pendant le chronométrage, c'est-à-dire le jugement d'allure, est de la plus grande importance. Nous ne disposons pas actuellement de méthodes scientifiques pour mesurer exactement cette inconnue, mais devons laisser au chronométreur le soin de déterminer ce facteur important avec la plus grande précision possible, à l'aide de son expérience. » ¹¹²

A. Müller von Blumencron fait remarquer que le jugement d'allure représente un problème complexe de l'établissement des normes de travail, puisqu'un facteur subjectif (le jugement) vient exercer son influence sur le procédé objectif de la mesure des temps. « La détermination de l'allure normale dépend de la juste estimation de l'intensité et de l'efficacité du travail. La correction de ces deux facteurs à une « mesure normale » est la tâche difficile et pleine de responsabilité du chronométreur qu'il peut remplir seulement avec des connaissances et une expérience particulières. » ¹¹³ A. Müller von Blumencron voit dans la difficulté d'établir des normes sur une base scientifique, l'une des limites de la rému-

¹¹⁰ H. Euler, *Einführung in das Arbeit- und Zeitstudium*. München, 1948, p. 58.

¹¹¹ Cité par Anson, *op. cit.*

¹¹² Heinz Hämmerli, *Der Zeitakkord*. Berne, 1949, p. 49.

¹¹³ A. Müller von Blumencron, *op. cit.*, pp. 35 et 36.

nération à la norme de temps. Les fautes peuvent être réduites à un minimum, mais il n'est pas possible des les éliminer totalement. » ¹¹⁴

D'après Bregeault, en pratique les résultats obtenus par les spécialistes du jugement d'allure sont satisfaisants : « Les temps sont mesurés par des relevés chronométriques, l'observateur faisant subir à ces relevés une correction destinée à tenir compte de l'activité déployée par l'exécutant observé. A cet effet, par le jugement d'allure, il compare cette activité à la représentation mentale qu'il a d'une activité de référence. Bien que ce procédé soit essentiellement subjectif, l'expérience montre que les résultats obtenus par des observateurs bien entraînés sont d'une précision et d'une homogénéité pratiquement satisfaisantes. » ¹¹⁵

Plusieurs enquêtes faites dans la pratique ont démontré cependant qu'il est difficile aux ingénieurs, même compétents, de donner des jugements d'allure homogènes :

« Dans un rapport de la fondation Nuffield est mentionnée une expérience pour déterminer la stabilité dans l'établissement des standards de temps. Pour cette expérience, trente ingénieurs d'étude des temps confirmés, provenant de différentes firmes industrielles, étudièrent la même opération. L'hétérogénéité dans les standards établis fut si importante que le comité proposa une enquête pour savoir pourquoi on utilisait de manière croissante l'étude des temps.

Les causes de cette hétérogénéité furent attribuées à des différences de jugement (étalonnage) et de marges variables allouées. Une idée du degré d'hétérogénéité est donnée par Mundel qui cite une analyse faite sur les jugements d'environ cinquante ingénieurs d'étude des temps. Seulement 46 % de leur étalonnage étaient inférieurs à $\pm 10\%$ d'erreurs. On prenait la moyenne du groupe comme le véritable étalonnage. De semblables anomalies furent obtenues par R.-N. Lerher (de l'Université de Purdue) qui trouve que trente et un ingénieurs d'étude des temps, observant un film d'une opération exécutée à quatre différentes allures de travail ont eu seulement 42 % de leurs évaluations à $\pm 10\%$ de l'évaluation moyenne du groupe... De telles variations, spécialement aux Etats-Unis où la pratique générale est de faire une seule évaluation soit pour un élément, ou pour une étude entière, jettent un doute sur la déclaration

¹¹⁴ A. Müller von Blumencron, *op. cit.*, pp. 128 et 129.

¹¹⁵ J. Bregeault, *L'allure modale*, dans *L'étude du travail*. Novembre-décembre 1951.

de Barnes « qu'un groupe d'ingénieurs d'étude des temps expérimentés peuvent, dans une usine, fixer des standards de temps pour une opération sans qu'aucun standard ne varie de ± 5 à 7 % de la moyenne du groupe. » ¹¹⁶

L'ingénieur compare la vitesse de travail de l'ouvrier à une vitesse qu'il considère normale (100 %) pour déterminer le coefficient d'allure. Mais sur quelle base cette cadence de travail, imaginée par le spécialiste, peut-elle être considérée comme normale ? Cela dépend essentiellement du chronomètreur. Pour le même exécutant, une vitesse donnée peut être cotée 120 par le chronomètreur X, tandis qu'elle ne représente, aux yeux du chronomètreur Y, qu'une vitesse de 110. L'intensité de travail de l'ouvrière et le montant de son gain, si elle est rémunérée aux pièces, sont influencés en partie par l'estimation subjective du chronomètreur. Viteles remarque également qu'aujourd'hui les normes de production ne sont pas basées uniquement sur des données objectives mais aussi sur des éléments subjectifs. ¹¹⁷

D'autre part, s'il était possible aux chronomètreurs d'estimer avec précision le coefficient d'allure d'une ouvrière, il serait indifférent que le chronomètreur mesure le temps chez une bonne ouvrière ou chez une ouvrière moyenne. Il n'aurait qu'à multiplier le temps effectif de travail de la bonne ouvrière par son coefficient d'allure (supposons 130 %) ou bien le temps effectif de l'ouvrière moyenne par le coefficient d'allure observé chez elle (supposons 110 %). Le résultat de ces deux multiplications devrait être le même.

Cependant, comme le déclarent les ouvrières, à l'usine de mécanique A. on prend toujours le temps chez les meilleures ouvrières. A la fabrique C., c'est la même chose : dans un département, le chronomètreur va toujours chez le chef d'équipe, la meilleure ouvrière. Quand elle doit remplacer la contremaîtresse, c'est une femme très habile qui est chronométrée. Dans un autre atelier, la contremaîtresse m'affirme que le chronomètreur, ne pouvant pas mesurer le temps à la meilleure ouvrière, absente pour maladie, dut s'adresser à une autre femme. Mais comme celle-ci n'arrivait pas à travailler aussi vite que l'autre, elle fut grondée par le chronomètreur qui fit alors ses remontrances à la contremaîtresse. Celle-ci, énervée, lui répondit : « Allez donc chercher l'ouvrière malade pour lui mesurer le temps ! » Pourquoi ces difficultés s'il était possible de multiplier le coefficient d'allure de l'ouvrière moins habile par son temps réel d'exécution et de déterminer ainsi le temps « normal » ?

¹¹⁶ Anson, *op. cit.* (L'Université de Purdue se trouve à Lafayette-Indiana.)

¹¹⁷ Morris S. Viteles, *Motivation and morale in industry*, New York, 1953, p. 38.

Il paraît plus juste, au lieu de mesurer le temps chez une seule ouvrière, la meilleure, d'effectuer des chronométrages chez plusieurs femmes pour établir ensuite la moyenne des temps observés. Ce procédé, malgré ses difficultés, offre plus de garanties aux travailleurs. T. A. Ryan, dans son étude sur le contrôle de l'exactitude des normes, affirme que différents chronomètres devraient établir leurs normes pour différents ouvriers. Une telle étude a été faite aux Etats-Unis sur six ouvriers effectuant la même opération. Les normes trouvées pour ce travail varient selon les ouvriers entre 59 et 125 unités.¹¹⁸

Travail aux pièces et fatigue.

Faisons maintenant une hypothèse : on a réussi à mesurer la fatigue et le supplément ajouté aux temps chronométrés correspond effectivement au temps nécessaire à l'ouvrière pour parer au ralentissement du travail dû à la fatigue. D'autre part, le chronométrage est effectué auprès de l'ouvrière qui doit exécuter l'opération et le coefficient d'allure trouvé par le chronomètreur reflète exactement son rythme de travail. Il semble donc que la condition idéale soit atteinte permettant à l'ouvrière de travailler sans danger de surmenage. En est-il ainsi dans la pratique?

Dans le cas de rémunération aux pièces, il faut répondre par la négative. Nous avons vu que l'ouvrière fait tout son possible pour produire toujours davantage et augmenter son gain, sans qu'on puisse lui faire des reproches à cet égard, car le stimulant représenté par le salaire aux pièces est si puissant que l'ouvrière aura bien de la peine à s'y soustraire et à maintenir une production normale sans se forcer outre mesure.¹¹⁹

Dans le salaire aux pièces, on voit des choses étonnantes. Il est généralement admis que, si le temps alloué a été fixé d'une manière exacte, il serait impossible à l'ouvrier de gagner plus du 33 %, sauf s'il s'agit de travailleurs ayant des capacités exceptionnelles.¹²⁰ Or, en pratique, plusieurs ouvrières peuvent dépasser d'une manière considérable ce 33 % prévu comme maximum, tandis que d'autres restent bien en dessous de la moyenne. Le jeune ingénieur qui venait de commencer à l'usine de mécanique A. me dit toute sa surprise de voir le rendement atteint par quelques-unes de ses ouvrières. Il avait pourtant étudié que les normes ne peuvent pas être dépassées de plus de 30 ou 40 %, mais ici des femmes arrivaient même à 170

¹¹⁸ T. A. Ryan, *op. cit.*

¹¹⁹ Cf. Chapitre IV, p. 79.

¹²⁰ H. Böhrs, *op. cit.*, p. 85.

et 200 %. Dans cet atelier, aux dires de la contremaîtresse, des ouvrières aux pièces gagnaient fr. 3.— par heure, tandis que d'autres avaient de la peine à atteindre fr. 1.—.

Pourquoi ces rendements élevés? La monitrice d'une fabrique de fibres artificielles me dit que ses ouvrières ont beaucoup de peine à dépasser le 70 % et à arriver au 100 %, elles pensent qu'elles n'atteindront jamais cette limite. Mais une fois qu'elles sont à 100 %, il leur est plus facile de dépasser la norme. Elles ont acquis avec le temps une plus grande adresse, mais surtout elles se sont habituées à se forcer pour dépasser le « point mort ». Cette habitude de travailler toujours plus vite leur restera ensuite et les poussera à faire encore un effort supplémentaire, surtout sous l'action du stimulant financier représenté par le salaire aux pièces.

Toutes les précautions prises lors de la fixation des normes en ajoutant un supplément au temps chronométré pour tenir compte de la fatigue et éviter le surmenage seront ainsi neutralisées. Quelle peut être l'influence du 15 % accordé à l'ouvrière pour parer à la fatigue quand elle atteint un rendement de 170 % et dépasse ainsi de 70 % la norme de production considérée comme normale? Une remarque est à faire : il ne s'agit pas de normes mal calculées et qui peuvent être facilement dépassées : preuve en est la déclaration des anciennes ouvrières qu'il est très difficile aux nouvelles de commencer maintenant, et les gains très réduits (fr. 120.— par quinzaine) réalisés par quelques nouvelles ouvrières qui, pourtant, se trouvent dans cet atelier depuis six mois. Ces hauts rendements ne peuvent être obtenus souvent qu'au prix de la santé de la femme.

Durig insiste sur les dangers que présente l'intensification du travail :

« La vitesse exagérée de travail, conséquence de la technique industrielle moderne tournée vers la hâte et l'accélération, est l'un des facteurs les plus dangereux de l'usure et de la perte de santé de l'ouvrier. La vitesse joue un rôle non seulement dans le travail des ouvriers rémunérés à l'heure, mais surtout dans le travail aux pièces; ici les ouvriers eux-mêmes en portent en partie la responsabilité, quand ils se dépassent dans l'accélération du rythme de travail pour réaliser les plus hauts gains. Ce n'est pas que j'approuve ici la limitation et l'abaissement artificiel des cadences qui ont poussé Taylor à développer la rationalisation du travail. Mais l'abaissement totalement injustifié des cadences sous une limite normale, d'une part, et l'augmentation de la vitesse jusqu'aux limites humainement possibles, d'autre part, sont des extrêmes entre lesquels il faut déterminer la juste mesure sur la base d'études du travail.

Les effets de la diminution de la durée du travail sont neutralisés aujourd'hui en grande mesure par l'augmentation de la vitesse. » ¹²¹

Durig compare souvent durée de travail et vitesse : « La journée de travail de huit heures ne protège pas de la fatigue ni du surmenage; de même, la journée de travail de neuf heures ne peut pas être considérée comme nocive ou même plus nocive, si la vitesse du travail est choisie en conséquence. » ¹²² D'après Durig, une convention ne serait pas tellement nécessaire dans le domaine de la durée du travail, mais plutôt dans le domaine de l'intensité et de la vitesse du travail. ¹²³

L'intensification de la vitesse du travail peut donc devenir très nuisible pour l'ouvrier. Même les chronométrages effectués le plus équitablement possible et les suppléments ajoutés au temps de base qui tiendraient compte en mesure suffisante de la fatigue, ne permettent pas d'éliminer le surmenage de l'ouvrière, car l'intensification des cadences, conséquence fréquente de la rémunération aux pièces, peut annuler entièrement les effets favorables des suppléments visant à limiter la fatigue.

X. — IGNORANCE DANS LAQUELLE SONT LAISSÉES LES OUVRIÈRES QUANT AU MODE DE FIXATION DES NORMES

L'ouvrière qui travaille aux pièces ne sait pas comment les normes sont fixées, ce qui est pourtant d'une grande importance pour elle. Elle voit venir le chronométrateur qui mesure son temps de travail. Mais elle ignore comment les calculs sont faits ensuite, quels pourcentages sont ajoutés aux prix de base pour perte de temps, fatigue, etc. Tout cela lui échappe, on ne le lui explique pas. Ainsi l'ouvrière se sent à la merci du chronométrateur.

Böhrs écrit : « Il serait faux si on voulait affirmer que les observations du travail et de l'allure de l'ouvrier lui sont agréables. *Tout contrôle est ressenti de quelque façon comme blessant pour le sentiment de liberté de l'homme.* Les études du travail récentes veulent être, il est vrai, plutôt une aide à la formation du rendement de l'entreprise qu'un « contrôle », mais cela n'exclut pas, malgré l'orientation du personnel, que les observations et les mesures du temps faites à la place de travail éveillent tout d'abord chez la personne observée le sentiment d'être contrôlée. » ¹²⁴ C'est bien ce qu'éprouvent les ouvrières : elles se sentent contrôlées quand le

¹²¹ A. Durig, *op. cit.*, pp. 531 et 532.

¹²² *Ibid.*, p. 541.

¹²³ *Ibid.*, p. 545.

¹²⁴ H. Böhrs, *op. cit.*, p. 42.

chronométrateur est là. Na... me faisait part de son soulagement dans sa nouvelle usine où on ne travaille pas avec cette tension nerveuse comme à A. « Ici, on n'a pas l'impression d'être contrôlé » me dit-elle. « Aux perceuses, ils arrivaient toujours la montre à la main : on était sans cesse sous contrôle. »

Tout contrôle est blessant, au moins les premiers temps. Si plus tard on s'y habitue, cela ne signifie pas qu'il n'ait pas été douloureux au début. Un exemple dans un autre domaine est typique. Les ouvriers qui travaillent depuis quelque temps à l'usine pointent leur carte au début et à la fin de la journée tout naturellement, sans plus y penser. Mais si on voulait introduire le pointage dans une fabrique où il n'existe pas encore, les ouvriers probablement se sentiraient blessés. A la fabrique de chaussures C., j'étais frappée de constater qu'il n'existe aucune horloge de pointage. Le directeur m'expliqua ensuite qu'il aime mieux un régime de liberté où on fait confiance aux gens. Très rares étaient les travailleurs qui arrivaient en retard. Nous nous retrouvions tous à l'heure à notre place, sans cette tension nerveuse supplémentaire qu'on éprouvait chaque jour à l'usine de mécanique A. à la crainte de timbrer une minute trop tard. Je parlai à une ancienne ouvrière de C. du système de pointage de A. Elle se fâcha : « Jamais je ne pourrais travailler dans cette usine ! » affirma-t-elle.

Dans le cas de chronométrage, c'est encore plus que le sentiment d'un simple contrôle. On pourrait avoir cette impression quand le contremaître s'arrête quelques minutes pour regarder notre travail ; pourtant, c'est tout à fait différent. Quand le chronométrateur est là, on sait qu'il étudie notre travail pour nous donner le moins de temps possible. On ne le considère pas comme un collaborateur, on sent instinctivement en lui l'ennemi. Même si le chronométrateur est juste et compréhensif envers les ouvrières, leur première réaction est de voir en lui un adversaire qui veut tirer d'elles le maximum.

Michèle Aumont décrit si bien le rapport chronométrateur-ouvrières :

« Un chronométrateur c'est l'ennemi, surtout pour les femmes, qu'il embête, sur lesquelles il fait pression et qu'il intimide ou roule, selon les cas.

Le chrono circule sans cesse dans l'atelier, surveillance, épie, prend un temps sans rien dire, fait des réflexions. Ainsi une camarade qui avait bavardé quelques minutes avec une autre, reçoit sa visite : « Le temps est trop bon, puisque vous pouvez faire la causette. » Même quand un temps est établi, on n'est jamais sûr qu'il reste tel. Aussi prend-on ses précautions. Gisèle s'arrange pour travailler

jusqu'à la dernière minute le soir, quitte à traîner un peu dans la journée quand son tour a bien marché. Mado débloque son levier quand on lui crie : « Vingt-deux ! » Simone ne fait marcher qu'un tour quand le chrono est dans les parages.

Le chrono est plus redouté que les chefs, à cause des temps. Sur les baisses opérées, tout le monde dit qu'il a un pourcentage. Lui-même ne le nie pas, mais il rit de nous en nous disant : « Ça me paiera ma voiture pour les vacances. » ¹²⁵

A l'usine de mécanique A. également, une ancienne ouvrière affirme que le chronométrateur doit recevoir un pourcentage, s'il arrive à donner des temps limités : « On ne comprend pas autrement pourquoi il a tant d'intérêt à nous donner si peu de temps ! » Le chronométrateur s'est même disputé un jour avec le chef d'équipe. Il veut que l'ouvrière effectue une opération d'une autre manière (pratiquement impossible) pour gagner du temps. Le chef d'équipe qui connaît mieux le travail a beaucoup de difficultés à lui démontrer que cela ne serait pas possible. Aux gros moteurs, Ant..., une ouvrière expérimentée, doit préparer à la machine des bobines qui ont un fil très fin. Le chronométrateur prétend qu'elle fait tourner la machine à la vitesse maxima pour gagner du temps, bien que le danger de rompre le fil soit grand. Ant... tâche de l'expliquer au chronométrateur, mais il ne veut pas comprendre et lui donne un temps minimum pour faire tourner la machine très vite.

On a même écrit :

« Dans la majorité des cas, une lutte sourde et serrée s'engage entre les ouvriers et le chronométrateur, ennemi numéro un. « Celui-là, méfiez-vous en comme de la peste », dit-on aux nouveaux arrivés. « Quand il est là, il faut travailler moins vite. » « Mais il ne fait que me regarder. » « Pensez-vous, il a son truc dans la poche et il va voir plus loin »... Son rôle est nécessaire et difficile. Mais il se laisse prendre au jeu. Economiser du temps devient un besoin, une nécessité psychologique, un vrai plaisir. Il ne compte plus avec l'effort et la fatigue. S'il est abandonné à ses entraînements, si même la pression de l'intérêt et des consignes reçues s'exerce dans le même sens, on voit dans quelle atmosphère de combat se déroule le travail et à quel prix est acheté le meilleur rendement obtenu. » ¹²⁶

¹²⁵ Michèle Aumont, *Femmes en usine*, p. 62.

¹²⁶ P. G. *Coups de sonde dans les conditions actuelles de la vie ouvrière*, dans *Revue de l'action populaire*, Janvier 1952.

Peut-on généraliser ces observations? Sûrement pas. Il y a des chronomètres consciencieux qui se rendent compte de la difficulté du travail. Ma... a beaucoup d'estime pour le chronomètreur, il a plus de compréhension que son chef d'équipe. Un jour, elle n'en pouvait plus. Le travail aux bimétaux, petites lamelles très fines qu'il faut choisir très vite et avec beaucoup d'attention pour ne pas se tromper, qu'il faut compter et unir ensuite, demande un grand effort et lui cause souvent des maux d'yeux et de tête. Très fatiguée, elle avait appuyé quelques instants sa tête entre ses mains. Le chronomètreur qui passait à ce moment lui adressa quelques paroles d'encouragement. Il avait compris que son travail est très dur et il en avait tenu compte dans la fixation des normes.

Cependant, nombreuses sont les femmes qui se plaignent du chronomètreur. Il serait faux de croire que ces réclamations sont toujours injustifiées et de les attribuer uniquement au désir des ouvrières de gagner toujours davantage, ce qui les mettrait en opposition constante à l'égard du chronomètreur. Naturellement, ce facteur psychologique joue un rôle qu'on ne peut pas nier. Toutefois, en travaillant avec les ouvrières, j'ai pu constater souvent à quel point leurs réclamations sont justifiées.

Il y a un facteur qu'on peut méconnaître si l'on n'est pas en contact direct avec les ouvrières. On a tendance à croire qu'elles aiment réclamer pour obtenir des temps plus élevés. Ceci est faux, au moins pour la plupart d'entre elles. Réclamer est humiliant pour l'ouvrière. Cela ne tient pas seulement à la passivité de certaines femmes qui préfèrent accepter les conditions qu'on leur fait sans discuter. Mais demander une hausse des temps blesse la dignité professionnelle, surtout dans le travail à la norme de temps. L'ouvrière qui ne reçoit que 20 heures pour faire un travail où elle sait très bien qu'il lui en faudrait 24, fera d'abord tout son possible pour y arriver en 20 heures.

Er..., une très bonne ouvrière, m'explique ce qu'elle éprouve : « Quand on me donne une série mal payée, je m'efforce de travailler le plus vite possible. C'est humiliant de réclamer. Il me semble que je ne suis pas une bonne ouvrière si je n'arrive pas à travailler dans le temps qu'ils me donnent. »

C'est bien ce que m'ont affirmé aussi de nombreuses ouvrières. Comme Pe... qui aime mieux faire une mauvaise quinzaine et perdre même deux heures par jour, plutôt que de réclamer. Fe... lui conseille bien d'appeler le chronomètreur, mais Pe... ne veut pas. Fe... le reconnaît aussi : « Je n'aime pas réclamer, j'ai l'impression que je suis une mauvaise ouvrière et qu'ils ne sont pas contents de moi. » Et quand on se décide tout de même à réclamer parce qu'une faute trop grossière a été commise dans l'établissement de la norme,

ce sera parfois au prix d'une humiliation. On a l'impression d'aller mendier quelques heures au chronométrateur et pourtant ce n'est que justice. Il faut tout le temps marchander ce qui nous est dû, même si on travaille durement. Que dirait un employé si toutes les semaines ou même tous les jours il devait s'adresser à son chef pour obtenir un salaire suffisant? Ceci est inimaginable et pourtant c'est ce qu'éprouvent souvent de nombreuses ouvrières.

A quoi servent alors tous les cours de « relations humaines » organisés pour les cadres inférieurs quand pour l'ouvrière la journée de travail est pleine d'humiliations et qu'on ne lui accorde pas, tout simplement, ce à quoi elle a droit ? Er... (à l'usine A. depuis six ans) reçoit une série à faire en 30 heures. Il lui en faudra 50. Personne ne sait comment le bureau a calculé les trente heures. Er... travaille de toutes ses forces, mais elle ne peut pas y rester. Elle réclame alors chez le contremaître et le chronométrateur, mais on traîne les choses en longueur. Quelques jours s'écoulent avant qu'on lui donne une réponse. Er... éprouve un profond sentiment de dégoût, elle qui aimait bien son travail, le déteste maintenant. Elle dit : « Si la prochaine fois on me donne encore une série aussi mauvaise, je ferai exprès de travailler très lentement. »

Parfois une bonne ouvrière compense le manque à gagner sur un mauvais travail par le temps qu'elle aura économisé sur un autre. Mais les autres ouvrières, celles qui n'ont pas de temps en réserve, craignent cette façon d'agir. Ainsi les temps ne seront jamais révisés et le chronométrateur pourra toujours objecter qu'une ouvrière s'est tenue au temps qu'il a donné.

Normes fixées arbitrairement.

Quelquefois les normes sont fixées d'une manière tout à fait grossière et nous nous demandons sur quelle base.

Une ouvrière française affirme :

« Nous ne doutons point que le personnel du bureau des méthodes ne soit formé à une vraie rigueur scientifique et que les normes appliquées dans la détermination du minimum de travail n'aient été étudiées avec tout le soin désirable... en fait, des problèmes assez troublants se posent. Ils se résument en ce que nous appelons le « bon » ou le « mauvais » travail.

La maîtrise parfois, les cadres d'une manière générale, pensent volontairement que les fluctuations de rendement d'une ouvrière trouvent leur explication en cette ouvrière même : fatigue passagère, déboires sentimentaux, caprices... « Féminité », disait un gros industriel qui pensait ainsi

résoudre la question et se soulager la conscience sans trop de frais.

Est-ce bien vrai? Est-ce la seule explication?

Certainement pas!

Il y a des temps comptés trop juste, des erreurs d'appréhension, il y a aussi que les tâches d'O. S. ne donnent qu'exceptionnellement lieu à chronométrage, mais sont déterminées sur des normes établies et pas assez souvent révisées. » ¹²⁷

J'avais reçu une série à faire dont le temps, très probablement, avait été fixé au bureau d'une façon plutôt arbitraire. Je force alors la vitesse pour voir si j'arrive à m'y tenir. Naturellement, je ne pourrai pas conserver ce rythme toute la journée. A ce moment précis, sans que je m'en aperçoive, le chronométrateur vient et contrôle le temps. Il est satisfait : il constate qu'effectivement le temps indiqué sur la carte est « juste ». En continuant à travailler à cette cadence, j'arriverai. C'est alors que le chef d'équipe, qui d'habitude ne se soucie vraiment pas des conditions de travail des ouvrières, me fait ses reproches : « Vous êtes folle de vous dépêcher comme cela quand le chronométrateur est là! » Naturellement, je ne m'étais pas aperçue qu'il me mesurait le temps. Ainsi j'ai gâché une série qui aurait pu être bonne non seulement pour moi, mais aussi pour les autres ouvrières qui devront la faire après moi.

Aux presses également, comme affirment An... et Pi..., un chronométrateur a gâché tous les prix. Quelques anciennes ouvrières travaillaient très vite. Le chronométrateur faisait semblant de regarder ailleurs et les ouvrières ne s'apercevaient pas qu'il les observait quand même. « Le chronométrateur ne pense pas » dit An... « qu'une ouvrière qui travaille depuis trois ans à l'usine ne peut pas aller aussi vite que celle qui est depuis huit ans aux presses. »

Quelques chronométrateurs viennent mesurer le temps vers la fin, quand on a déjà l'habitude et qu'on travaille vite. Ils ne se rendent pas compte que dans quelques ateliers, comme par exemple au montage des appareils de radio, où les tâches ne sont pas uniformes mais très variées (on doit préparer des câbles, ou bien souder, ou couper des fils, établir des connexions, rassembler des lamelles, dévisser, monter des pièces d'appareils, etc.), il faut toujours un certain temps aux ouvrières, surtout aux nouvelles, avant qu'elles aient acquis une certaine habileté. Ainsi, pour un travail de soudure à l'étain, nous avions environ quatre minutes par pièce. Mais au début, il fallait beaucoup de temps (jusqu'à quinze minutes par pièce) pour apprendre à saisir légèrement avec la pince et à souder les minus-

¹²⁷ *Les cadences de production sont-elles humaines ?*, dans *Revue de l'action populaire*, Janvier 1955.

cules connexions sans qu'elles ne tombent des mains. C'était un véritable jeu de patience où, sans exception, toutes les ouvrières s'énervaient. Ensuite, cela allait tout seul et on arrivait à les souder en moins de quatre minutes. Mais les chronomètres, en général, ne se rendent pas compte du temps perdu au début avant qu'on « ait la main ». « Vous avez dormi avant ? » me demande le chronomètreur qui vient me mesurer le temps vers la fin du montage des appareils de radio, en constatant le temps considérable que j'ai « perdu » au début. Le chef d'équipe s'énervé et lui fait remarquer : « C'est vous qui ne connaissez pas le travail ! »

D'après une ouvrière aux perceuses, le chronomètreur de son atelier affirme aussi que les femmes ont dormi quand elles n'ont pas su travailler au début à la cadence atteinte vers le milieu ou la fin de la série, lors du chronométrage.

La pire des choses, c'est de devoir travailler « en blanc », c'est-à-dire avec une carte sur laquelle le temps n'est pas indiqué. Cela arrive parfois. Une ouvrière me dit qu'elle refuse toujours les séries dont le temps alloué n'est pas connu. C'est trop dangereux si le chronomètreur ne vient pas tout de suite mesurer le temps. On ne sait pas alors à quelle cadence il faudra travailler. Si l'on va trop vite, il y a le danger qu'on paie uniquement le temps effectivement employé, sans aucun pourcentage. Si l'on travaille lentement, on pourrait y perdre des heures non rémunérées. C'est alors la plus grande incertitude. Il faudrait absolument que, dans le salaire aux pièces, l'ouvrière connaisse exactement à l'avance les temps alloués.

Réclamations adressées au chronomètreur.

Il y a encore un problème : celui des réclamations pour les travaux mal payés. Quels seront les résultats des démarches entreprises par une ouvrière qui, au prix parfois d'un sentiment d'humiliation, a décidé de réclamer pour obtenir une augmentation des temps alloués ou des prix payés ?

A l'usine de mécanique A., très rares sont les ouvrières qui affirment avoir été écoutées. La plainte qu'on entend en général est : « Le chronomètreur ne vient jamais quand on l'appelle. »

An... m'explique ce qui se passe aux presses : « Le chronomètreur nous rend encore plus bêtes. Une ouvrière ne comprend pas. Elle a appelé quatre fois le chronomètreur, mais il ne vient pas. Pour finir il arrive, mais pour une autre ouvrière. Moi, je l'appelle, je lui dis que je ne reste pas dans le temps prévu : on m'a donné 2 heures 90/100, il me faut 3 heures 50/100. Le chronomètreur me dit : « Vous n'avez rien fait au début. » A une ouvrière, il n'a pas payé les 565 pièces supplémentaires qu'elle a dû faire à l'affûteuse.

Pour un travail supplémentaire, on lui a donné le 10 %, mais en l'enlevant d'un autre travail qu'elle avait fait auparavant. Elle a réclamé, mais en vain. »

Dans plusieurs départements, les ouvrières se plaignent : « Il faut appeler le chronométrateur toute la journée, puis il ne vient pas » ; ou bien, « il arrive à la fin du travail et indique les heures qu'il veut ».

Aux perceuses, Fà... affirme : « J'avais une série de pièces payées 1.47 (1 heure 47/100). Plus tard, une autre ouvrière reçoit la même série, mais on lui donne seulement 1.05 (1 heure 5/100). J'ai voulu réclamer pour elle. Le chef d'équipe m'a dit : — Ne réclame pas, ils vont baisser tes pièces. — J'ai réclamé quand même et on me les a baissées. »

C'est le même cas qui est arrivé à An... aux presses. Elle doit couper 200.000 pièces et on lui attribue 75 heures. Après avoir forcé la vitesse, elle voit qu'elle ne pourra s'y tenir. Une autre ouvrière qui devait exécuter presque le même travail avait reçu 160 heures. An... réclame, mais le contremaître ne veut rien entendre et le chronométrateur ne vient pas. An... est complètement énervée. Enfin, après quelques jours, le chronométrateur vient et lui augmente le temps à 80 heures (temps qu'elle a effectivement employé, donc elle ne gagne aucun pourcentage, malgré qu'elle soit une bonne ouvrière travaillant à l'usine depuis huit ans). Mais le pire est que le chronométrateur diminue le temps qu'il avait attribué auparavant à l'autre ouvrière de 160 à 90 heures, ce qui provoque naturellement une dispute entre celle-ci et An... qui a appelé le chronométrateur.

Na... devient très nerveuse quand le chronométrateur ne vient pas. Depuis deux ans elle réclame qu'elle dépasse les temps fixés, mais on ne l'écoute pas. Ve... affirme : « Chez nous, il faut travailler très dur pour y arriver. Si on réclame, on ne nous écoute pas (les autres sont du même avis). J'avais un mauvais travail où je perdais parce que le chronométrateur ne venait jamais. Finalement il est arrivé, mais il a mesuré le temps chez la meilleure ouvrière. »

Réclamations adressées aux chefs d'équipe, aux contremaîtres, aux chefs d'atelier.

Les ouvrières ont-elles la possibilité de s'adresser aux chefs d'équipe, aux contremaîtres et aux chefs d'atelier pour obtenir la modification des temps alloués ou des prix payés quand ils sont considérés injustes ? Ces supérieurs directs de l'ouvrière connaissent son habileté, les difficultés du travail à faire et sont souvent mieux en mesure que le chronométrateur de déterminer si les normes sont justes.

Cette possibilité existe, bien sûr, mais les résultats de ces plaintes, à l'usine de mécanique A., varient beaucoup d'un atelier à l'autre.

Au département radio, le contremaître s'occupe des nouvelles ouvrières et a souvent des discussions avec le chronométrateur à ce sujet. Le contremaître connaît les difficultés que rencontre une nouvelle dans son travail. Etant père de famille, il sait aussi qu'il est difficile de vivre pour l'ouvrière qui n'atteint pas la norme. C'est pour cette raison qu'il appelle les femmes quelque temps après leur embauche pour savoir combien elles gagnent aux pièces et pour voir si l'on ne pourrait pas les aider. « Quand je vois une ouvrière qui travaille bien », dit-il à la nouvelle, « je veux aussi qu'elle gagne quelque chose. » Il sait bien qu'aux pièces, surtout au début, « travailler bien » n'est pas du tout synonyme de « gagner assez ». Il existe, il est vrai, dans ce département, des séries plus faciles réservées aux nouvelles ouvrières. Mais le temps alloué, indiqué sur la carte noire (fiche de travail normale) est parfois insuffisant; le chronométrateur ne veut pas le modifier. Alors, sur l'intervention du contremaître, on remet à la nouvelle une carte supplémentaire rouge indiquant les heures qu'elle devra faire en plus pour terminer sa tâche. Ainsi, elle réussira à s'en sortir. Cependant, le problème n'est pas résolu. Les normes de base ne sont pas modifiées et, pour la prochaine ouvrière qui devra effectuer ce travail, il faudra de nouveau établir une carte rouge supplémentaire. L'effet psychologique pour la nouvelle ouvrière n'est pas très favorable. Elle éprouve un sentiment d'insatisfaction en constatant qu'elle ne sait pas travailler dans le temps indiqué (surtout s'il s'agit d'un ouvrage spécialement réservé aux nouvelles ouvrières) et qu'il lui faut demander une carte supplémentaire.

Dans ce département, si le contremaître s'intéresse aux nouvelles ouvrières, les autres sont abandonnées à leur sort. Je me rappelle l'amertume de Ma... quand elle me dit : « Je travaille gratuitement » pour la soudure de pièces sur lesquelles elle perdit dix heures. Ga..., depuis quatre ans dans ce département, n'a gagné que 10 cts en plus de la norme sur une série de 46 heures. Nous apprenons bien vite et à nos frais qu'il ne faut absolument pas s'adresser au chef d'équipe pour des questions de temps : il se moque de nous.

Dans un autre département, les ouvrières peuvent s'adresser au contremaître qui fait tout son possible pour les aider et pour faire modifier les temps. Dans plusieurs ateliers, au contraire, les supérieurs directs se désintéressent tout à fait de ces questions. Souvent les ouvrières se plaignent que les contremaîtres se déroberont à leurs réclamations : « Chez nous, tout le monde est gentil, il suffit de ne pas parler d'argent » ou bien : « Le contremaître ne l'entend pas

de cette oreille »; « Si nous réclamons pour le temps, chez nous le contremaître hausse les épaules »; « Notre contremaître fait l'indien. »

Aux moteurs, la contremaîtresse fait elle-même le travail des nouvelles ouvrières : « Si je ne les aidais pas » me dit-elle, « jamais elles n'arriveraient à rester dans le temps ! » Cependant, les normes ne sont pas changées.

Dans ce même département, il y a des moteurs dont le fil est de différentes épaisseurs. Le temps alloué est le même pour tous. Cependant, il faut beaucoup plus de temps pour l'entortiller avec les doigts, le souder, le replier quand on a ajouté les isolations et beaucoup plus de force pour le lier solidement. Le chef d'équipe affirme que le travail est plus long, mais le chef de calculation ne veut pas le comprendre : il dit que cela n'a pas une grande influence... Le chef d'atelier le sait, il a beaucoup de compréhension, mais il ne peut rien faire, affirme le chef d'équipe : les calculs sont faits par un autre chef. N'y a-t-il pas là une grande anomalie ? Le chef d'atelier connaît le travail et sait combien de temps il faut effectivement; le chef du bureau de calculation n'a pas d'expérience pratique. A une autre occasion, le chef d'équipe me dit qu'elle est intervenue fréquemment, qu'elle a lutté pour que les temps soient fixés d'une manière plus équitable. Mais souvent personne n'écoute. Il en découle beaucoup d'amertume, conclut le chef d'équipe.

Une ouvrière travaille depuis six mois aux machines. Elle arrive à rester dans le temps alloué pour les séries normales, mais maintenant qu'elle doit faire les séries anormales, elle perd du temps. Pendant une quinzaine, elle a travaillé 102 heures (avec les heures supplémentaires) mais on ne lui paie que 94 heures (somme des temps alloués pour les séries qu'elle a faites en 102 heures). Elle réclame au syndicat qui charge le délégué de la commission ouvrière de s'occuper du cas. Le chef d'atelier répond : il sait bien qu'elle est une bonne ouvrière (il la voit toujours travailler depuis son bureau), mais à l'usine, si l'on n'atteint pas la norme, on perd des heures. Seulement le 80 % de la norme est garanti. L'ouvrière est révoltée, cela ne lui est jamais arrivé auparavant. Elle affirme : le salaire aux pièces devrait permettre aux ouvrières de gagner davantage, mais ici on n'est même pas indemnisé pour les heures de travail qu'on a faites.

Tandis que, dans quelques départements de la même usine, les ouvrières se sentent appuyées par les contremaîtres dans leurs revendications sur les prix, dans d'autres départements même l'intervention du chef d'atelier ou de la commission ouvrière ne pourra pas

provoquer une modification des temps alloués. Cela ne fait qu'accroître les jalousies et les rivalités entre ouvrières de différents départements.

XI. — « BONS » ET « MAUVAIS » TRAVAUX. — FAVORITISME

Il existe à l'usine des travaux pour lesquels il est relativement facile d'atteindre la norme et même de la surmonter et des séries mal payées qui demandent plus d'efforts de la part de l'ouvrière, sans que ces efforts se traduisent par un surcroît de gain.

Ce sont en partie des normes fixées par le bureau d'études sur la base de normes déjà établies pour des tâches similaires, mais qui ne tiennent pas compte des différences dans le matériel (qualité, épaisseur, poids, etc.) qui semblent négligeables, mais qui ont une influence considérable sur le temps nécessaire à l'exécution. Des détails presque insignifiants font sentir leur poids : des différences minimes dans l'épaisseur du fil des bobines des moteurs, des isolations plus grosses, des diversités du matériel font qu'un travail qui était relativement facile exige désormais beaucoup plus d'efforts de la part des ouvrières.

Parfois, on a ajouté une opération supplémentaire sans augmenter le temps alloué : il faut mettre dorénavant des papiers aux moteurs et introduire les isolations des moteurs pour les métiers à tisser dans une gomme spéciale qui doit protéger ces isolations de l'usure. Mais on perd du temps pour faire passer ces deux petites gommes dans un espace très restreint (le stator n'ayant pas été construit en conséquence), ce qui rend le travail très désagréable. Aucun supplément de temps n'est accordé pour ces nouvelles opérations.

Colette Theurillat donne plusieurs exemples de « mauvais travaux ». Voici ce que disent quelques ouvrières d'une fabrique d'horlogerie :

« Aujourd'hui, j'ai eu une sale journée. Ce matin j'ai fait seulement 300 dizaines. Des pièces difficiles, je n'avanciais pas. Un jour je gagne 20 francs, le lendemain presque rien et puis il faut encore payer pour une série qu'on a éreintée. »

« La dernière quinzaine, j'ai fait 66 francs (les allocations ne sont pas comprises), pas même de quoi payer mon train et ma pension. J'ai rouspété, on m'a encore donné 20 francs et promis du meilleur travail. Je ne suis pourtant pas plus bête qu'une autre, mais je n'ai pas de chance. »

Francine : « Une journée où je n'ai rien gagné. J'ai dû trier des pièces qui étaient trop fortes. J'en ai eu pour toute la matinée et l'après-midi jusqu'à trois heures. » ¹²⁸

¹²⁸ Colette Theurillat, *op. cit.*, p. 10.

C'est le chef d'équipe ou le contremaître qui répartissent le travail. S'ils ne sont pas très objectifs, ce qui se produit parfois, ils favoriseront quelques ouvrières au détriment des autres, en leur donnant les meilleures séries. Ceci serait sans graves conséquences dans la rémunération au temps, mais peut avoir de grandes répercussions quand les ouvrières sont payées aux pièces. Ag..., en changeant de chef d'équipe, a gagné d'un coup fr. 50.— de plus par quinzaine.

Partout, il y a des jalousies. Quand j'arrive au département radio, Agn... me dira : « Vous verrez les favoritismes ici ! » Te... et Ma... se plaignent continuellement de leur chef d'équipe qui ne peut pas les supporter et leur donne du mauvais travail. Je les revois après un an. Te... est tout à fait changée, maintenant le travail lui plaît. Le chef d'équipe n'est plus le même, dit-elle; il est devenu gentil avec elle, mais désormais ce sont les autres qui reçoivent les mauvaises séries. Te... est soulagée et remarque très peu solidairement : « C'est juste que les autres souffrent à leur tour. »

Pe..., aux perceuses, était considérée comme une mauvaise ouvrière, elle n'avait qu'un faible rendement. Le chef d'équipe, affirmait-elle, ne lui donnait que de mauvais travaux. Elle change de département, toujours aux perceuses, mais dans le nouvel atelier. Il y a un autre chef d'équipe : elle devient aussi une ouvrière comme les autres.

L'ouvrière peut être à la merci du chef d'équipe quand elle est rémunérée aux pièces. S'il la trouve sympathique, cela ira bien pour elle, dans le cas contraire elle n'aura pas beaucoup de chances de gagner. Quand je fus affectée aux perceuses, le chef d'équipe me montra le premier jour, en quelques minutes, les opérations que j'avais à faire. Aussitôt qu'il fut parti, deux ouvrières vinrent vers moi et me dirent en guise d'encouragement : « Cela va très bien ! Le chef d'équipe a été gentil avec vous, il vous a même expliqué comment fonctionne la machine. Vous en avez de la chance ! » J'appris plus tard que l'ouvrière qui m'avait précédée à cette perceuse avait été jugée nettement antipathique par le chef d'équipe qui lui gâcha tout le travail. D'ailleurs, elle ne resta pas longtemps.

Dans tous les emplois, bien sûr, il peut y avoir des favoritismes. Mais quand on est rémunéré aux pièces, la sympathie ou l'antipathie peuvent avoir de graves conséquences pour l'ouvrière, surtout si elle a des charges de famille. Ainsi Ag... qui doit élever toute seule deux enfants me dit amèrement que, dans son département, il y a des injustices continues. Le chef d'équipe, rémunéré lui-même à l'heure, donne les cartes des travaux qu'il a faits à quelques ouvrières qui lui sont plus sympathiques : cela augmente leur salaire.

Dans l'usine américaine où Dubreuil a été embauché, le chef d'équipe s'efforçait de travailler lui-même pour compenser les pertes de temps essuyées par les ouvriers et répartissait les pièces qu'il avait faites entre les ouvriers. Dubreuil remarque cependant qu'il s'agit d'un procédé dangereux, puisque le chef d'équipe peut répartir les pièces d'une façon arbitraire.¹²⁹

Dans un tissage du Haut-Rhin, il y a aussi des favoritismes :

« La majorité des ouvriers sont payés aux pièces. Il y a une coupure nette entre les travailleurs aux pièces qui s'éreintent, mais gagnent davantage, et ceux qui sont payés à l'heure, gagnent moins et ne sont pas bousculés (manœuvres, balayeuses, monteurs de chaînes, quelques bobineuses dont on ne peut évaluer le travail et à qui il serait impossible d'établir une base de rendement). La jalousie règne même entre les ouvriers aux pièces. Certains gagnent beaucoup plus que d'autres, à cause de leur habileté, bien sûr, mais ce sont en général ceux dont un des membres de la famille est contremaître ou monteur de chaînes (ce dernier réparant les machines, les surveillant et même aidant l'ouvrier; le résultat en est une plus grande production et un salaire plus élevé). »¹³⁰

Le rôle que peut jouer le sentiment de sympathie a été décrit par une autre ouvrière :

« Chez R... deux ouvrières alternaient leur travail. L'une avait la charge d'une seule machine (le temps pour une pièce était 0 mn. 585/1000). L'autre devait s'occuper de deux machines (temps pour une pièce : 0 mn. 235/1000). Prendre soin de deux machines étant bien plus fatigant que de s'occuper d'une seule, les deux ouvrières changeaient tous les quinze jours.

C'était un fait connu dans l'atelier que celle qui avait la charge de deux machines avait le « mauvais » travail, et que sa quinzaine était bien plus faible que celle de sa compagne. Et pourtant, c'était son travail qui était le plus dur. Mais les chronomètres en avaient ainsi décidé, et on acceptait la chose.

Une nouvelle ouvrière, affectée à ces machines, demanda pourtant des explications. La maîtrise fit tout ce qu'elle put pour ne pas en donner : les chronomètres ne voulaient pas revenir sur les temps qu'ils avaient déterminés. Elle insista tant et si bien que la lumière se fit enfin : autrefois, on n'alternait pas le travail; l'ouvrière qui était en charge

¹²⁹ H. Dubreuil, *Standards*, pp. 268-272.

¹³⁰ *Jeune travailleuse*, dans *Masses ouvrières*. N° 62, mars 1951.

de la machine avec du « bon » travail était l' « amie » du chef d'atelier... Elle avait quitté l'usine, mais le chronométrage qui avait été fait en sa faveur était resté affecté à la machine. » ¹³¹

Michèle Aumont remarque aussi : « A l'usinage, dans une autre usine, un chef d'équipe a non pas une cour, mais une protégée, et c'est pire. Les meilleurs bons de travail lui sont réservés : si elle manque un jour et que d'autres soient sans travail, il refuse de les distribuer, malgré une discrète suggestion du contremaître. » ¹³²

Quelques ouvrières étrangères de l'usine de mécanique A. affirment que, dans leur département, le contremaître favorise les ouvrières suisses au détriment des Italiennes; dans un autre, au contraire, ce sont les Italiennes qui reçoivent le meilleur travail. L'assistante sociale d'une fabrique d'horlogerie me déclare que, dans cette usine, les contremaîtres romands ont tendance à favoriser les ouvrières romandes et les contremaîtres suisses alémaniques à réserver les meilleures séries aux ouvrières de la Suisse allemande.

Quelques ouvrières de l'usine A. se plaignent de recevoir toujours du mauvais travail. Elles n'osent pas réclamer de peur d'être renvoyées, parce qu'elles sont étrangères. Ainsi, l'une d'entre elles, sur 8 heures 3/4 de travail effectif par jour, aurait fait hier 4 heures (temps alloué) et aujourd'hui 8 heures. Pendant sa grossesse, au huitième mois, elle recevait encore du travail pénible et n'osait pas réclamer, de crainte d'être congédiée. Une autre également jusqu'au cinquième mois de grossesse n'aurait été chargée que d'un ouvrage exigeant beaucoup d'efforts sans gain suffisant.

Un directeur d'atelier, favorable au salaire aux pièces, indiquait comme l'un des principaux avantages de ce système, le fait que l'ouvrier est payé proportionnellement à sa production, donc d'une manière objective qui exclut les injustices des systèmes de salaires basés sur un jugement subjectif du travailleur de la part du contremaître ou du chef d'atelier. Théoriquement, cette affirmation est exacte. Pratiquement, toutefois, la rémunération aux pièces ne met pas l'ouvrière à l'abri des sentiments de sympathie ou d'antipathie que son supérieur immédiat peut éprouver envers elle. Au contraire, l'ouvrière peut être à la merci, plus que dans les autres systèmes de salaires, du contremaître et du chef d'équipe qui peuvent exercer une influence considérable sur le niveau de son salaire. Le sentiment d'injustice éprouvé par l'ouvrière au contact d'un chef d'équipe qui, jour après jour, ne lui donne que du travail pénible et peu rémunérateur va influencer d'une manière considérable son comportement

¹³¹ Les cadences de production sont-elles humaines ? dans *Revue de l'action populaire*, Janvier 1955.

¹³² Michèle Aumont, *Femmes en usine*, p. 71.

à l'égard du travail : il peut devenir pour elle la source d'un profond mécontentement et d'une irritation continuelle. Cette insatisfaction se manifestera alors dans d'autres domaines aussi, surtout dans la famille.

XII. — PERTES DE TEMPS A LA CHARGE DE L'OUVRIÈRE

Les pertes de temps, dans le travail aux pièces, sont souvent subies par les ouvrières. Je sais bien que, théoriquement, il n'en est pas ainsi. On pourra facilement objecter que des pourcentages sont ajoutés aux temps chronométrés pour tenir compte de toutes les pertes de temps. Ainsi Böhrs écrit : « Puisque le chronométrage, pour des raisons d'ordre économique, ne peut pas s'étendre sur toute la période de travail, il ne tient pas compte d'un certain nombre de pertes de temps et de temps de repos qui se manifestent seulement au cours d'une période de travail assez prolongée comme des interruptions inévitables dans l'exécution du travail. »¹³³ Böhrs prévoit comme pertes de temps possibles dont l'ouvrier n'est pas responsable :

1) les pertes de temps que la direction de l'usine pourrait prévoir et éliminer (par exemple attente de matériel qui n'est pas imputable au travailleur) ;

2) les pertes de temps qui ne peuvent être ni prévues ni éliminées (par exemple interruption du courant électrique). Pour les pertes de temps indiquées sous 1) et 2) l'ouvrier devrait être indemnisé sur la base du salaire horaire ;

3) les pertes de temps conditionnées par les opérations de travail (pertes de temps objectives) qui ne peuvent pas être totalement ou partiellement éliminées (par exemple attente de la grue) ;

4) pertes de temps pour les différents besoins personnels de l'ouvrier (y compris demandes auprès des supérieurs, utilisation des moyens de protection, etc.). Pour ces pertes de temps, Böhrs prévoit un supplément de 5 % à ajouter au temps normal de base. Les pertes de temps considérées sous 3) et 4) sont incluses dans le temps alloué.

Les pertes de temps subies par les ouvrières varient beaucoup d'une usine à l'autre et, dans la même fabrique, d'un département à l'autre. Il y a des entreprises ou des ateliers dans lesquels le travail est organisé de telle façon que l'ouvrière ne doit jamais attendre. Il n'y a donc pas, pratiquement, de pertes de temps à la charge de

¹³³ H. Böhrs, *op. cit.*, p. 84.

l'ouvrière, si les suppléments ajoutés à la norme pour besoins personnels sont suffisants. Il s'agit surtout de travaux où l'ouvrière est assez indépendante : elle n'a pas besoin de l'aide du chef d'équipe pour régler sa machine et elle reçoit automatiquement du nouveau travail quand elle a fini sa série.

C'était le cas aux moteurs à l'usine A. Les ouvrières qui ont terminé la première opération mettent les moteurs sur le convoyeur et les femmes qui établissent les connexions, deuxième opération, prennent les moteurs du convoyeur au fur et à mesure qu'elles ont terminé leur travail. Tout est bien organisé, il n'y a presque jamais d'interruption (sauf dans les cas très exceptionnels d'insuffisance du travail). Les pertes de temps sont réduites à un minimum.

Tout autre est le cas aux perceuses. A la fin de chaque série, l'ouvrière doit appeler le chef d'équipe qui lui donne un nouveau travail, puis chercher les mèches au magasin du matériel et le dessin à la distribution des dessins, recourir une deuxième fois au chef d'équipe pour régler la machine, apporter la première pièce au contrôleur pour être sûre qu'elle est exacte et enfin commencer son travail. Un supplément pour ces opérations préliminaires est ajouté au temps alloué, il est vrai, mais souvent ce supplément est insuffisant. Il faut parfois attendre longtemps avant que le chef d'équipe ne donne la nouvelle série (il est lui-même très occupé) et perdre beaucoup de temps surtout au magasin du matériel où l'employé n'est pas pressé du tout : parfois, il est absent et il faut attendre qu'il revienne; ou bien alors il y a déjà du monde qui fait la queue, ou encore, tandis que deux ou trois personnes attendent patiemment, il discute de football avec une autre. Quand on revient finalement à sa place avec mèche et dessin, le chef d'équipe est à la machine d'une autre ouvrière. Il faut attendre qu'il ait fini et qu'il vienne régler la nôtre. Le temps perdu est au total considérable et dépasse largement le supplément ajouté au temps alloué.

Si l'ouvrière a une série très longue à faire, elle pourra encore se rattraper, mais si la série est courte (par exemple deux ou trois heures), ce sera beaucoup plus difficile. Pour cette raison, les ouvrières aux perceuses n'aiment pas les « sacs ». Ce sont les petites séries qui tiennent peu de place qu'on met dans les sacs; les séries longues sont placées dans les caisses. N'avoir que des sacs à faire, pendant quelques jours, signifie souvent ne pas atteindre la norme. « Je fais une mauvaise quinzaine », me dit Pe..., « rien que des sacs ». Recevoir seulement des sacs peut démontrer qu'on ne jouit pas de la sympathie du chef d'équipe.

Pourtant, aux petites perceuses au moins, on pourrait éviter beaucoup de pertes de temps si on apprenait aux ouvrières à régler elles-mêmes les machines pour les travaux courants. Il y a des

règles très simples pour déterminer la vitesse du perçage. Jamais on ne nous a indiqué ces procédés. Quelques ouvrières savent qu'elles ne pourront pas faire tourner la machine à la plus forte vitesse quand il y a de grosses mèches, mais elles ne connaissent pas exactement la mesure. Si on apprenait aux ouvrières à régler la machine, leur travail augmenterait d'intérêt, sans compter que toute perte de temps n'est pas seulement nuisible à l'ouvrière, mais aussi à l'usine.

Le danger de commettre des fautes par un mauvais réglage serait éliminé en faisant contrôler la première pièce par le vérificateur qui lui appose son timbre (ce qui se fait déjà maintenant). Quelques anciennes ouvrières avaient appris elles-mêmes à régler leur machine. Le chef d'équipe les laissait faire, puisque le travail était bien fait.

Pertes de temps dues à une mauvaise organisation.

Au département radio, les nombreuses pertes de temps à la charge de l'ouvrière étaient provoquées en grande partie par le désordre et la mauvaise organisation : par exemple pertes de cartes de travail (dont le contremaître était responsable) qui engendraient des réclamations de la part du bureau des salaires ou des ouvrières et des recherches laborieuses entre le chef d'équipe et l'ouvrière pour trouver quel était le travail oublié dans la liste du salaire.

Dans ce département également les femmes perdaient beaucoup de temps entre une série et l'autre parce que le chef d'équipe était occupé ou oubliait qu'on l'avait appelé. Fe... au prix de beaucoup d'efforts (ce n'était pas une ouvrière très habile) avait économisé vingt minutes sur un travail. Elle dut attendre vingt minutes le chef d'équipe : son gain disparut. « Vous devez suivre le chef d'équipe sans jamais le lâcher jusqu'à ce qu'il vous ait donné un nouveau travail, autrement il vous oublie », conseillent les anciennes ouvrières aux nouvelles. Et alors on voit le chef d'équipe traverser l'atelier toujours avec une ou deux ouvrières à ses trousses !

Les pertes de temps dues au manque de matériel ou à ses défauts sont souvent à la charge des ouvrières. Goetze remarque que, dans la rémunération aux pièces, le risque est subi par les ouvriers. L'importance de ce risque qui dépend des livraisons retardées, du matériel défectueux, etc., varie d'une entreprise à l'autre.¹³⁴

Michèle Aumont écrit :

« A l'usine Y..., pour panne prolongée ou manque de pièces, on a prévu des « bons de crédit » payés au taux du boni moyen. Mais on ne peut pas en obtenir : le contremaître renvoie au chef d'équipe, le chef d'équipe au con-

¹³⁴ P. Goetze, *op. cit.*, p. 46.

tremaître, et l'un et l'autre redisent : « Vous vous rattraperez... », alors qu'ils savent bien qu'une heure perdue, aux cadences où nous travaillons, ne se rattrape pas. Mais les bons de crédit diminuent le pourcentage de leur prime de production mensuelle; alors, sur ce point, toute la maîtrise fait bloc, et les O. S. trinquent. Pourtant, c'est si souvent que tout provient d'un manque d'organisation manifeste. »

« Ici, la perte de temps a d'autres causes. C'est au moment où un régleur lui demande une fraise, que le chef d'équipe s'aperçoit, régulièrement, qu'il a oublié de faire descendre à l'affûtage toutes les fraises usagées. Pas de fraises! Une demi-heure, trois quarts d'heure d'arrêt... et rien ne dédommagera l'ouvrière. Si tout marche bien, elle arrivera à se rattraper parfois, mais au prix d'une assiduité et d'une tension de tous les instants qui peuvent être dange-reuses pendant les dernières heures de travail. » ¹³⁵

E. Klausner affirme : « Les ouvriers réclament souvent parce qu'ils doivent attendre le matériel. Par exemple, dans le cas de dessins modifiés l'ouvrier doit attendre jusqu'à ce que le contremaître ait compris le dessin. » ¹³⁶

Au département radio, il manque des vis pour terminer un travail. Le chef d'équipe m'envoie les chercher au magasin : il n'y en a plus. Alors on m'envoie au magasin de l'autre département. J'explique à l'employé ce que je veux et il me gronde : je n'ai pas de bon de commande (le chef d'équipe ne m'avait rien dit). Je retourne chez le chef d'équipe qui me fait le bon et reviens au magasin. L'employé me gronde une deuxième fois : il manque la signature du contremaître. Je dois retourner encore une fois à l'atelier, attendre que le contremaître ait fini sa conversation, me faire donner sa signature et revenir au magasin (où, naturellement, chaque fois il faut attendre avant d'être servi). Alors, tout simplement, l'employé répond : « Nous n'avons pas de ces vis, essayez de demander au magasin central. » Tout cela m'a pris une demi-heure, naturellement à ma charge, sans compter l'énervement pour chaque minute perdue.

C'est un peu ce qui est arrivé un jour à Simone Weil :

« Vers la fin, incident bureaucratique : 10 rondelles manquantes.

L'incident bureaucratique est fort drôle. Je parle du manque de 10 rondelles à Léon qui, pas content (tout comme s'il y avait de ma faute), me renvoie au chef d'équipe. Celui-ci m'envoie sèchement à Mme Blay, au cagibi de verre.

¹³⁵ Michèle Aumont, *Femmes en usine*, pp. 66 et 67.

¹³⁶ E. Klausner, *op. cit.*, p. 24.

Elle m'emmène au magasin de Bretonnet, qui n'y est pas, rentre au cagibi, téléphone au bureau dont elle suppose que vient la commande; on l'adresse à M. X. Elle téléphone à son bureau, où on lui dit qu'il est allé faire un tour au bureau de M. Y., et on refuse d'aller le chercher. Elle racroche, rit et peste (mais toujours de bonne humeur) pendant quelques minutes, et téléphone au bureau de M. Y., où on lui passe M. X., qui dit qu'il n'a rien à voir avec cette commande. Elle raconte en riant ses tribulations à Mouquet, et conclut qu'il n'y a qu'à passer à la quantité. Mouquet approuve tranquillement, ajoutant qu'ils ne sont pas outillés pour faire des rondelles. Je vais le dire au chef d'équipe, puis à Léon (qui m'engueule!). Pendant que je fais mon bon, on a apparemment fait de nouvelles recherches chez Bretonnet. Léon m'apporte une quinzaine de rondelles (en m'engueulant encore!) et je vais faire les 10 pièces qui restent. Bien entendu, toutes ces tractations bureaucratiques représentent pour moi autant de temps non payé... » ¹³⁷

Il y a encore le temps perdu à la recherche des caisses, au département radio. Tous les travaux terminés doivent être portés au contrôle dans des caisses. Mais celles-ci sont en nombre insuffisant. Quelques-unes se trouvent déjà au contrôle, pleines de matériel, d'autres sont accaparées par le chef d'équipe pour des travaux déjà commencés ou des pièces défectueuses qu'il faudra refaire un jour. L'ouvrière doit alors se débrouiller pour trouver une caisse vide au plus vite, en perdant le moins de temps possible. Inutile de s'adresser à la distribution du matériel : ils n'ont pas de caisses ou ils n'en donnent pas. Il faut chercher dans tous les coins de l'atelier, parfois sans résultat. Il y a encore les chicanes du chef d'équipe. Quand, finalement, on a trouvé une caisse, il ne l'accepte pas : il veut en avoir une de l'usine; ou bien il prétend, pour faciliter le travail du contrôle, que nous mettions seulement cent pièces par caisse. Mais pour les mille pièces que nous devons souder, cela fait dix caisses. Naturellement, il ne nous dit pas où les chercher, c'est notre affaire. Il faut alors les prendre en cachette des ouvrières qui avaient réussi à en accaparer une : mais gare si l'on se fait attraper!

Cette question de caisses qu'on ne trouve pas a souvent exaspéré Simone Weil :

« A 7 h. 20, perds beaucoup de temps (1/4 h. à 20 m.) à chercher boîte. J'en trouve enfin une, pleine de copeaux; je vais la vider; le régleur me donne l'ordre de la remettre. J'obéis. (Le lendemain, une du perçage m'apprend qu'elle

¹³⁷ Simone Weil, *op. cit.*, pp. 47 et 48.

était à sa femme, et dit : « moi, je ne l'aurais pas remise. » Sympathique le perçage; groupe à part.) Tout au fond de l'atelier (21 B) j'en trouve une; une ouvrière s'oppose à ce que je la prenne; je cède encore (à tort!). Je renonce. »

« ... En arrivant, catastrophe : ma coéquipière n'étant pas venue, on a volé la caisse où tombent les pièces. Je perds une heure à en trouver une autre (il faut une percée). » ¹³⁸

Pertes de temps dues aux réparations des machines et aux mauvais réglages.

Il y a encore le ralentissement du rythme de travail, les interruptions fréquentes quand la machine ne va pas ou que le réglage a été mal fait. S'il s'agit de longues interruptions, le temps peut être bonifié à l'ouvrière. Mais c'est le contremaître qui en décide, dans la pratique.

Une ouvrière aux presses arrête son travail pour des réparations qu'on doit faire à sa machine. Elle demande un bon au contremaître pour le temps perdu. Le contremaître la gronde et ne le lui donne pas.

Aux petites presses, le chef d'équipe me montre un travail : il abîme en moyenne une pièce sur trois, puis me le cède et s'en va. Je commence à mon tour et fais quelques pièces. La proportion reste la même : une pièce abîmée sur trois. Après beaucoup d'hésitations, j'appelle le chef d'équipe qui, contrairement à ce que je m'attendais, ne me gronde pas. Il dit que quelque chose à la machine ne va pas. Il n'a pas envie de s'en occuper maintenant (il dit que c'est trop tard), on remettra cela à demain, l'apprenti s'en chargera. Le lendemain, l'apprenti arrive et répare la machine. Les trois quarts d'heure perdus sont à ma charge : je devrai essayer de me dépêcher sur les autres séries pour les rattraper.

Colette Theurillat donne plusieurs exemples de pertes de temps :

« Perte de gain : un matin, trois ouvrières chôment pendant presque trois quarts d'heure. Accident de machine dans l'atelier précédent. On dépend les uns des autres. Elles le prennent philosophiquement et bavardent.

Astrid : « Ils ont dû réparer ma machine ce matin, une heure de fichu. »

Perte de salaire par suite de réglage pour chaque nouvelle série, de panne, dérangement de machine, nettoyage du samedi. Madeleine me dit : « Ce n'est pas juste, ma copine et moi on fait le même boulot. Moi j'ai une machine qui va bien, jamais d'embêtement. Elle, elle doit toujours aiguiser

¹³⁸ Simone Weil, *op. cit.*, pp. 89 et 90.

sa meule, elle perd presque une heure par jour, des fois plus. » ¹³⁹

Simone Weil dira : « Effet de ce système à plusieurs régleurs : vers 6 h. 30, coupe mal. Le régleur en gris déplace la fraise — la manipule — et, je crois bien, la remet à sa place primitive... A 7 heures, j'ai dû en faire 1300, pas plus. Après pause, encore recherche de caisse, manipulations, faute de caisse. A 9 h. 35 ou 40 ai fini carton (donc 2200). En fais encore 50... Je l'avais fait déplacer à 9 h. 15 par le jeune régleur (Philippe) ; il m'avait bien fait attendre un quart d'heure. Et, déjà, je l'avais appelé trop tard : 2250, par conséquent. Médiocre... » ¹⁴⁰

Il arrive parfois que les montages déjà existants aux perceuses ne s'adaptent pas sans autre à un nouveau travail et qu'il faudra les modifier. En théorie, les ouvrières sont indemnisées de ces pertes de temps. En pratique, cela dépend du bon vouloir du contremaître. J'avais perdu une heure pour un montage qui n'allait pas (il ne serrait pas assez les pièces). Les techniciens étaient venus examiner la chose et avaient emporté le montage. Le contremaître me dit qu'on aurait compensé l'heure perdue avec l'heure que j'avais gagnée sur une autre série où j'avais travaillé très vite (je n'avais employé que cinq heures au lieu de six). Le chef d'équipe trouva aussi que c'était injuste. Je compris alors la plainte des ouvrières : « Ils font tout ce qu'ils veulent avec le temps ! »

Il y a encore de petits dérangements dans la marche de la machine dont la perte de temps n'est pas exactement mesurable, mais qui provoquent un ralentissement de la cadence. A la couture des chaussures de la fabrique C., j'avais souvent des difficultés avec la machine à coudre et il me fallait appeler la contremaîtresse. J'attribuais cela uniquement à mon manque d'habileté. Mais ce fut la contremaîtresse elle-même qui me fit remarquer : « Vous voyez vous-même combien de temps on perd pour ces petites choses. Quand le chronométrateur est là, il ne mesure le temps que pendant quelques minutes et ne peut pas s'en rendre compte. »

Nettoyages.

Les nettoyages sont une cause de perte de temps que les ouvrières, parfois, doivent supporter personnellement. A l'usine de mécanique A., les ouvrières travaillant sur machine reçoivent chaque samedi une carte d'une demi-heure à une heure, d'après le nombre de machines qu'elles doivent nettoyer. De même, aux moteurs, les

¹³⁹ Colette Theurillat, *op. cit.*, p. 10.

¹⁴⁰ Simone Weil, *op. cit.*, p. 91.

deux ouvrières qui, à tour de rôle, le samedi interrompent leur travail à 10 heures pour nettoyer l'atelier sont indemnisées.

Toutes les autres femmes doivent s'arrêter de travailler en fin de semaine un quart d'heure plus tôt pour nettoyer leur place et leurs outils, sans que cette interruption soit rémunérée. Ce n'est pas beaucoup quinze minutes par semaine, même si on ajoute les cinq minutes nécessaires chaque soir pour nettoyer l'établi à la hâte et ranger les outils. Cependant, ils représentent aussi l'une des causes de perte de temps qui, s'ajoutant aux autres, viennent réduire le temps de travail effectif et obligent l'ouvrière à intensifier encore davantage les cadences pour se rattraper.

Dans quelques usines où Michèle Aumont a travaillé, les pertes de temps dues aux nettoyages ne donnent lieu à aucune bonification ou bien à une indemnisation insuffisante :

« Or, à l'usine X..., une heure de nettoyage est prévue et imposée (toutes les machines sont arrêtées et le courant est coupé). Les O. S., pendant cette heure, ne sont payées ni à leur taux de quinzaine, ni à un taux moyen d'atelier, mais au prix des manœuvres-balai. Pendant la dernière heure du vendredi, donc, on est rétrogradée et on perd de l'argent, alors qu'on n'a pas été embauchée pour ces besognes et qu'on y peine de façon si désagréable. » ¹⁴¹

* * *

Toutes ces interruptions, ces ralentissements dans les cadences, ces temps perdus entre une série et l'autre sont autant de sources d'énervement pour les ouvrières payées aux pièces. Parfois, encore plus que le rythme intense de travail, ce sont ces dérangements non provoqués par les ouvrières qui augmentent leur tension nerveuse. D'après C. L. Guest, « il n'y a rien qui bouleverse le plus les ouvriers que d'avoir à attendre du travail ; ils voient leurs efforts précédents gaspillés et le niveau du salaire baisser. » ¹⁴²

Il est donc indispensable que, par une organisation rationnelle du travail, on supprime, dans la mesure du possible, ces occasions de perte de temps. D'autre part, il faut que les ouvrières soient toujours dédommagées des pertes de temps qui ne leur sont pas imputables : cela ne doit pas être laissé au bon vouloir du contremaître.

En tout cas, les pourcentages accordés aux ouvrières pour les pertes de temps dues aux besoins personnels ou à la nécessité d'attendre le chef d'équipe, la grue, etc., ne devraient jamais être compensés avec les suppléments de fatigue inclus dans le temps alloué. Cette possibilité est envisagée par Böhrs :

¹⁴¹ Michèle Aumont, *Femmes en usine*, p. 81.

¹⁴² C. L. Guest, *op. cit.*, p. 125.

« Le supplément pour perte de temps de nature personnelle du 5 % du temps de base normal peut être considéré en principe comme une part du supplément de fatigue, puisque l'accomplissement des besoins personnels dont il tient compte, par l'interruption du travail, permet à l'ouvrier de se détendre et se reposer. Le supplément pour les pertes objectives de temps, si elles sont réellement indispensables dans la situation donnée, peut être considéré totalement ou partiellement comme temps de repos, quand les pertes objectives de temps tombent au moment même de la fatigue. » ¹⁴³

Même si, parfois, les interruptions pour des besoins personnels apportent réellement une détente dans le travail, ceci n'est pas toujours le cas. Dans ces 5 % sont prévues aussi les interruptions nécessaires pour effectuer des demandes auprès des supérieurs. L'effet reposant de cette interruption n'est pas très grand, surtout s'il s'agit de réclamations. D'autre part, ce que Böhrs appelle les « pertes objectives de temps » (attente de la grue, par exemple) ne permettent pas toujours à l'ouvrière de se détendre, bien au contraire : elles engendrent souvent une grande nervosité chez les ouvrières et les effets bienfaisants de l'interruption du travail sont largement compensés par une augmentation de la tension nerveuse. Il faut donc séparer nettement les suppléments pour la fatigue des suppléments pour perte de temps.

XIII. — LE TRAVAIL AUX PIÈCES POUSSE LES OUVRIÈRES A ÊTRE DÉLOYALES

Non seulement le salaire aux pièces entraîne fatalement une conception uniquement matérialiste du travail, une diminution de la conscience professionnelle, où le désir de fournir du bon travail au point de vue qualité est remplacé souvent par le souci de produire la plus grande quantité possible, mais encore ce système de rémunération peut pousser quelques ouvrières à être déloyales.

Dans les usines où les temps alloués sont trop limités, les ouvrières ont parfois une tendance toute naturelle à abaisser la vitesse de travail devant le chronomètreur. Et ce sont alors les femmes qui savent fausser le mieux leur vrai rythme de travail qui obtiendront les meilleurs temps. Ma... se plaint, elle a travaillé trop vite quand le chronomètreur était là (sa voisine le confirme) et le temps qu'on lui a alloué est trop limité, elle ne gagne aucun pourcentage. Elle aurait dû ralentir sa vitesse...

¹⁴³ H. Böhrs, *op. cit.*, p. 90.

C'est surtout lorsque le temps alloué pour une série est insuffisant que l'ouvrière tâche de se rattraper de n'importe quelle manière. C'est inévitable. C'est presque impossible de rester honnêtes, loyales, quand on est pris dans ce système. Le chronométrateur m'avait donné un temps insuffisant (calculé d'ailleurs d'une manière tout à fait arbitraire) pour un certain travail. Conséquence : perte de quelques heures. Pour les rattraper, il n'y avait qu'un seul moyen, auquel il fallut bien que je me décide : faire semblant de travailler vite à la série suivante, tandis que le chronométrateur mesurait le temps, bien qu'en réalité je restais au-dessous de mes possibilités. Cela me permit au moins de compenser pertes et gains sur les deux travaux.

L'assistante sociale qui a travaillé elle-même en usine en qualité d'ouvrière remarque aussi que les ouvriers devaient recourir à des expédients pour éviter de perdre des heures. Ainsi un ouvrier qui n'avait pas encore terminé sa tâche dans le temps réduit qu'on lui avait alloué, pour éviter une perte de salaire dut timbrer une carte qu'on lui avait donnée pour effectuer des réparations pour lesquelles il n'était pas rémunéré aux pièces, mais à l'heure.

Même Simone Weil ne pourra pas s'y soustraire : à l'emboutissage aux presses elle sera obligée de tricher :

« Je me demande si je pourrai maintenir la cadence. Mais à 4 heures Martin, contremaître (un beau gars à l'air et à la voix affables), vient me dire bien poliment : « Si vous n'en faites pas 800, je ne vous garderai pas. Si vous en faites 800 les deux heures qui restent, je *consentirai peut-être* à vous garder. Il y en a qui font 1200. » Je force, la rage au cœur, et j'arrive à 600 l'heure (en trichant un peu sur le compte et le sens des pièces). » ¹⁴⁴

A l'usine de mécanique A., An... qui travaille aux presses, affirme : « Ce sont eux qui nous poussent à tricher ! » Elle a fait pendant deux semaines deux heures supplémentaires par jour, mais dans la fiche de salaire il lui manque huit heures de travail effectif. Une faute a été commise, par le contremaître probablement. Elle réclame, mais en vain, bien que l'erreur soit évidente. Pour ne pas perdre les huit heures, elle triche avec les cartes. Elle affirme avoir souvent été obligée de tricher.

Quand elle voit que les réclamations ne sont pas écoutées, les temps alloués trop courts, l'ouvrière doit parfois recourir à des mesures déloyales pour parer à une perte de salaire. L'influence néfaste d'un tel procédé sur la morale professionnelle de l'ouvrière est évidente.

¹⁴⁴ Simone Weil, *op. cit.*, p. 81.

CHAPITRE V

OPINION DES SYNDICATS OUVRIERS ¹ SUR LE TRAVAIL AUX PIECES ET A LA NORME DE TEMPS

I. — UNION SYNDICALE SUISSE

L'Union Syndicale Suisse présente une organisation horizontale et verticale. Sur le plan horizontal, elle groupe les syndicats de différents métiers de la même localité ou région; sur le plan vertical, elle comprend les fédérations du même métier (par exemple la F. O. M. H. : Fédération suisse des ouvriers sur métaux et horlogers).

Questionné sur la position de l'Union Syndicale Suisse au sujet du travail aux pièces, le secrétaire de l'Union m'a communiqué ce qui suit :

« L'Union Syndicale Suisse n'a pas pris position quant à la rémunération aux pièces ou au rendement. Cela est du ressort de nos fédérations affiliées qui jouissent, en vertu de nos statuts, d'une pleine autonomie quant à la défense des intérêts de leurs membres, spécialement en ce qui concerne les conditions de travail. Ce sont elles, en effet, qui passent des contrats collectifs avec les associations d'employeurs.

¹ Les syndicats suivants m'ont communiqué par écrit leur position au sujet de la rémunération aux pièces et à la norme de temps :

Union Syndicale Suisse;

Une section locale de la F. O. M. H.;

Fédération des syndicats chrétiens-nationaux;

Association suisse des syndicats évangéliques;

Union suisse des syndicats autonomes.

L'opinion des syndicats ci-dessous :

Union syndicale du Canton de Genève;

Fédération des syndicats chrétiens de Genève;

Association des syndicats autonomes genevois;

Association suisse des syndicats évangéliques, section de Genève;

m'a été communiquée oralement au cours d'un entretien avec les secrétaires syndicaux respectifs dont j'ai sténographié les déclarations.

Certaines de nos fédérations, comme dans la lithographie et l'imprimerie par exemple, sont en général contre le travail aux pièces. D'autres, en revanche, acceptent une méthode de rémunération introduite dans la pratique. »

Union syndicale du Canton de Genève.

Le secrétaire de l'Union syndicale du Canton de Genève, section de l'Union syndicale suisse, m'a fait, sur la position du syndicat à l'égard du travail aux pièces, la déclaration suivante dont je pense donner la teneur de façon exacte :

Le mouvement syndical est fondamentalement opposé au travail aux pièces dans l'industrie. Le salaire aux pièces pourrait être une forme de rémunération récompensant l'intelligence, la qualité, l'habileté, le savoir-faire des travailleurs. Mais dans la société actuelle, nous sommes en principe opposés au travail aux pièces parce que nous estimons que cela constitue une sorte de duperie : que ce soit la rémunération à l'accord, aux pièces ou aux primes (primes individuelles ou collectives, éternellement remises en question), l'ouvrier est comme l'écureuil en cage qui essaie de grimper et ne peut pas sortir.

Pour les femmes, c'est plus grave encore, parce que, à travail égal, elles n'ont pas de salaire égal. En Suisse, sauf dans quelques cas de l'industrie horlogère, les femmes ont des salaires qui, à travail égal, sont de 25 à 30 % inférieurs aux salaires des hommes.

Nous sommes opposés en principe au travail aux pièces parce qu'il est semblable à une éternelle course dont le seul but serait de conserver les prix de l'accord et les tarifs aux pièces. Malheureusement, nous le subissons parce que nous n'avons pas la force de nous y opposer.

Les ouvriers doivent toujours se battre pour maintenir les prix quand ils travaillent aux pièces. Au cours des quinze dernières années, on n'a jamais baissé une fabrication d'une façon directe, parce qu'il y aurait eu une insurrection. Mais on procède d'une autre manière. Si les ouvriers, dans une fabrication, arrivent à sortir des salaires convenables, quand on change de modèle on retarifie les pièces. A ce moment, dans le 99,99 % des cas, le prix a baissé. C'est la bataille pour avoir des prix convenables. C'est ce qui arrive aussi quand on introduit une nouvelle machine qui facilite l'opération, ainsi par exemple quand on a introduit le tour automatique sur lequel on fait l'ébauche. Auparavant, l'ouvrier faisait l'ébauche et le finissage. Quand le tourneur faisait l'ébauche lui-même, il avait le temps de respirer en attendant que la machine fasse le travail.

Aujourd'hui, il n'y a plus les quelques minutes de repos, car on donne les pièces déjà ébauchées. Du fait qu'il ne fait plus l'ébauche, on a baissé le prix. Il y a une lutte entre le travailleur qui défend sa force de travail et l'employeur qui veut en tirer le maximum.

Le même cas s'est produit quand on a introduit le nouvel outil qui a triplé la vitesse de coupe et d'avance. Naturellement, on a modifié les prix. Autrefois, l'ouvrier attendait dix minutes que la machine fasse le travail, maintenant il n'a plus que trois minutes de repos. L'intensité de travail a augmenté d'une façon effrayante.

La dépense d'énergie physique est peut-être moindre, mais il y a une augmentation des maladies nerveuses.

L'intensité de travail a des conséquences très graves sur les accidents. Le nombre des accidents a augmenté de façon foudroyante de 1934 à 1945-46. Ces dernières années, ce chiffre a tendance à se stabiliser. Il y a un rapport indiscutable entre intensité de travail et accidents.

A ma question : « quelle forme de rémunération pourrait remplacer le salaire aux pièces », le secrétaire syndical répond :

Il y a aujourd'hui toutes sortes de théories. Nous, nous nous en méfions. Nos vœux seraient : salaire garanti à l'heure, si possible salaire mensuel garanti. Dans cette société basée sur le profit, c'est très difficile. L'Union syndicale suisse n'a pas de doctrine exactement définie. Comme cela varie beaucoup de métier à métier, d'industrie à industrie, c'est très difficile, d'autant plus que le mouvement syndical suisse est décentralisé dans le problème de la lutte des salaires. Il y a, par exemple, beaucoup de différence entre la fédération des services publics et celle de la métallurgie dans le problème des salaires.

Je fais remarquer que la production probablement baisserait par l'introduction du salaire à l'heure. Le secrétaire répond :

Il est incontestable que le rendement baisse avec le salaire à l'heure. Fondamentalement, nous ne considérons pas que le salaire aux pièces soit injuste : c'est la rémunération d'après la quantité et la qualité du travail. Nous luttons contre ce système, parce que nous n'avons rien à dire dans l'établissement et la modification des prix. Les commissions ouvrières sont toujours sur la défensive : c'est une éternelle lutte pour vendre le moins mal possible la force de travail des ouvriers. Si les travailleurs avaient réellement quelque chose à dire et étaient réellement majeurs, notre attitude envers le travail aux pièces ne serait peut-être pas la même.

Fédération suisse des ouvriers sur métaux et horlogers
(F. O. M. H.).

D'après la F. O. M. H., l'une des fédérations de l'Union syndicale suisse, le salaire aux pièces ou à la tâche a conquis droit de cité dans l'industrie, il est donc superflu de s'y opposer. « La plupart des travailleurs l'acceptent, et même le souhaitent, parce qu'il leur offre la possibilité d'augmenter leur gain. Du point de vue économique, la rémunération au rendement revêt une grande importance dans notre pays, dont la prospérité est fondée au premier chef sur l'exportation. » ²

Cependant, « nombre des systèmes en application dans l'industrie suisse des machines et des métaux sont soit inéquitables, soit dépassés par le progrès technique. *L'organisation syndicale doit donc s'employer à les faire remplacer par des systèmes plus modernes et plus équitables.* »

Il est des cas où il faut se prononcer catégoriquement contre le travail à l'accord. Le rapport de la F. O. M. H. donne l'exemple de certains travailleurs âgés qui se voient acculés, dans leurs dernières années de travail, à une lutte pénible pour compenser la perte de forces et répondre aux exigences de la vie quotidienne. « Les nouvelles installations et les nouveaux outils font baisser le prix de l'accord. L'ouvrier qui se fait vieux ne peut plus suivre. Il se résigne, mais la joie au travail disparaît, le rendement diminue et un homme satisfait, qui, pendant des dizaines d'années, a travaillé pour l'économie, son pays et sa famille, prend congé de l'entreprise avec amertume. Plus le développement technique est rapide, plus une solution s'impose pour empêcher que les vieux ne quittent le travail en hommes aigris. »

Ensuite, la F. O. M. H. se déclare plus favorable à l'adoption d'un salaire à la norme de temps (accord au temps) qu'aux pièces proprement dit (accord au prix), puisque le premier système permet de mieux tenir compte de la qualité du travail. ³

Une section locale de la F.O.M.H.

Il est peut-être intéressant de connaître l'opinion de la section de la F.O.M.H. de la localité dans laquelle se trouve l'usine de mécanique A. où j'ai fait mon stage d'une année. Sans doute, les déclarations qui m'ont été faites reflètent-elles en grande partie l'opinion des ouvriers syndiqués travaillant à l'usine A.

² F. O. M. H., *Productivité et méthode de rémunération par la qualification de la place de travail*. Berne, 1955, p. 16.

³ *Ibid.*, p. 17.

« Notre point de vue est qu'en principe, dans tout travail aux pièces, a lieu une exploitation de la force de travail. A la suite des abus découlant de ce système, l'ouvrier ne subit, à tout point de vue, que des dommages, parce que ses forces sont plus rapidement usées par un effort exagéré.

Le syndicat reconnaît absolument les avantages que la rémunération aux pièces, sous certaines conditions, présente par rapport à la rémunération au temps. Il existe en effet des travaux dont l'exécution trop monotone est un tourment qu'aucun homme normal ne pourrait supporter à la longue. Ici, le travail aux pièces a l'effet d'un stimulant. L'ouvrier est stimulé, il suit le cours des opérations avec quelque intérêt, parce qu'il voit comment son gain augmente.

Une enquête effectuée en son temps auprès des différentes sections de la fédération des ouvriers sur métaux pour savoir s'ils étaient ou non favorables au salaire à l'accord, indiqua que toutes les sections préféraient la rémunération à l'accord, en tout cas avec l'importante restriction : parce que le salaire horaire normal est trop bas.

Il ne semble pas que les employeurs, dans leur politique des salaires, soient désireux de renoncer à la rémunération aux pièces.

Les ouvriers, de leur côté, seraient bien disposés, mais, dans la structure actuelle des salaires, ils viendraient à éliminer la possibilité d'augmenter leur revenu modeste en travaillant de toutes leurs forces. Malgré les dommages que comporte ce système, le stimulant d'un gain plus élevé attire vers le travail aux pièces.

Ainsi, plutôt pour des raisons d'opportunisme, nous nous bornons à supprimer les abus et nous tâchons d'améliorer, dans chaque domaine, la situation de l'ouvrier aux pièces. »

II. — FÉDÉRATION SUISSE DES SYNDICATS CHRÉTIENS NATIONAUX

Le secrétaire général de la Fédération suisse des syndicats chrétiens nationaux définit comme suit la position des syndicats chrétiens au sujet du travail aux pièces :

« Notre position est claire : nous sommes en principe opposés au travail aux pièces parce que c'est un système de travail qui favorise l'exploitation des travailleurs en subordonnant les forces du travail au profit et en dépouillant la personne humaine de sa dignité. Si vous avez vous-même travaillé vraiment dans les conditions auxquelles nos ouvriers et ouvrières d'usine sont souvent soumis, je n'ai pas besoin de vous en dire davantage. Nous tendons à sortir du « salariat » en nous orientant vers une formule dans laquelle le

travailleur ne sera pas seulement « élément de production » mais deviendra un participant, avec tous les droits et toutes les responsabilités qui en découlent.

En attendant, nous nous trouvons encore dans le régime du salariat et nous devons essayer par tous les moyens d'humaniser ses effets. »

Questionné sur les avantages et les inconvénients de la rémunération aux pièces, le secrétaire affirme : « Du seul point de vue matériel, il faut signaler que ce système permet de « pousser » au rendement et celui qui résiste, peut arriver à gagner plus que par une rémunération fixe (à l'heure). A côté de cet avantage, il faut aussi signaler que les éléments pour le prix de revient peuvent plus facilement être déterminés, on connaît approximativement le rendement. Les inconvénients sont multiples. A côté de ceux signalés dans mon introduction, il faut penser à d'autres (exténuation, jalousies entre occupants d'un même atelier, nervosité, etc.). »

Les syndicats chrétiens nationaux seraient favorables à la collaboration des représentants des ouvriers à l'étude des temps et à la fixation des taux aux pièces « dans le but signalé plus haut : humaniser les systèmes actuellement en vigueur ».

Fédération des syndicats chrétiens de Genève.

Le secrétaire de la Fédération des syndicats chrétiens de Genève déclare ce qui suit à propos de la position de son syndicat quant au travail aux pièces :

Nous sommes en principe opposés au travail aux pièces. Nous ne serions peut-être pas contraires au salaire aux pièces si ceux qui calculent le temps et répartissent le travail n'étaient pas obsédés par la notion du rendement. Nous sommes opposés à ce système de rémunération, parce que nous nous sommes aperçus que le salaire aux pièces est nuisible à l'équilibre physique et psychique de l'ouvrier. Très souvent, au fur et à mesure que les travailleurs augmentent leur gain, on diminue le prix qui est accordé pour les pièces. On en arrive à cette injustice que seulement les travailleurs entre vingt-cinq et quarante ans, encore dans leur pleine force de travail, arrivent à faire des journées fructueuses, tandis que les ouvriers plus jeunes et les plus âgés ne peuvent pas suivre le rythme. Si des ouvriers se résignent à gagner moins et travaillent plus tranquillement, parce qu'ils ont d'autres ressources dans leur famille, l'usine leur dit après quelque temps qu'elle ne veut plus les garder.

Il y a aussi une autre raison à notre opposition au travail aux pièces. C'est une raison de solidarité, de camaraderie. On sait que le salaire aux pièces détruit en partie la solidarité des travailleurs.

Quand on n'est pas rémunéré aux pièces, il y a des ouvriers qui donnent un coup de main aux camarades en difficulté. Aux pièces, c'est plus difficile.

Je donne un exemple : il s'agit d'une fabrique de chapeaux où les femmes sont payées à la norme de temps. Une très bonne ouvrière travaillait dans cette fabrique depuis dix-huit ans. Elle aidait les autres à faire les drapés les plus difficiles, qu'elles ne savaient pas faire toutes seules. Mais ainsi, elle produisait moins personnellement. Le patron l'appela un jour et lui dit qu'il baisserait son salaire d'un sou à l'heure, parce qu'elle avait fait un déficit (elle n'avait pas atteint la norme). J'ai conseillé à cette ouvrière de ne plus aider les autres pendant un certain temps, pour voir quelle serait alors sa production. L'ouvrière hésita d'abord, car elle voulait aider ses camarades, puis elle décida de tenter l'expérience. Effectivement, à la fin de la quinzaine suivante, cette femme avait fait un bénéfice par rapport au calcul du patron, tandis que les huit autres ouvrières de l'atelier, privées de son aide, avaient des déficits ; la qualité de leur travail était en outre mauvaise.

Il y a une augmentation de l'intensité de travail. Au début de chaque fabrication, il est plus facile aux ouvriers d'obtenir un salaire suffisant. Mais à la longue, des ouvriers forcent la vitesse et révèlent ainsi au chef d'atelier qu'on peut aller plus vite. On diminue les prix des pièces sans avoir l'air de rien. Il y eut une fois une grève dans une usine. Les ingénieurs avaient chronométré le temps employé par un jeune ouvrier pour effectuer un certain travail et voulaient appliquer ce temps à tout l'atelier.

C'est difficile cependant aux travailleurs de se défendre : ils sont pris dans l'engrenage de la qualification professionnelle. Quand on confie une tâche à un ouvrier, il veut la conduire bien à bout. Il pense : je suis choisi pour une tâche de confiance, je veux montrer que je suis capable. Mais cela a une répercussion sur les tarifs des pièces.

Dans quelques usines, on tient compte des réclamations des ouvriers concernant les taux aux pièces, dans d'autres, ils ne sont pas écoutés. Ainsi, par exemple, dans une usine les temps étaient si bas, qu'un ouvrier a réclamé auprès d'un sous-directeur. L'ouvrier lui affirma que les temps imposés étaient nuisibles à la santé des travailleurs et à la qualité des produits. On lui a répondu : « Nous ne pouvons pas accepter votre première remarque (et pourtant la tension nerveuse était telle que le soir, à la maison, cet ouvrier ne supportait même plus ses enfants). Quant à la qualité des produits, vous ne devez pas vous en faire, c'est la publicité de la maison qui s'en occupera. » L'ouvrier a voulu insister et, pour finir, il a été renvoyé.

Nous serions moins opposés au travail aux pièces si les ouvriers avaient leur mot à dire dans l'établissement des tarifs. Je reconnais en effet que le travail aux pièces peut faciliter l'organisation du travail. Mon rêve, qui semble plutôt une utopie, serait qu'un groupe de spécialistes collaborent dans l'étude des différents problèmes soulevés par le travail : patrons désintéressés, ingénieurs, ouvriers, économistes, sociologues, théologiens, médecins... Ces spécialistes devraient examiner tous les aspects de l'organisation scientifique du travail. Malheureusement, c'est la production qui est toujours le critère principal.

III. — ASSOCIATION SUISSE DES SYNDICATS ÉVANGÉLIQUES

Après avoir consulté ses secrétaires locaux, le secrétariat central de l'Association suisse des Syndicats évangéliques me fit la déclaration suivante :

« *Salaires en général.* Un système de rémunération au rendement doit tenir compte d'un fait très important au départ : le coût de la vie est le même pour tous les salariés, quelles que soient leurs capacités professionnelles ou leur rendement. Il est donc absolument indispensable que tous les salariés puissent vivre et faire vivre leur famille, en pouvant compter sur un salaire minimum.

Récompenses aux bons travailleurs. En admettant qu'il est normal que les bons éléments touchent un salaire plus élevé que les travailleurs médiocres, on peut envisager plusieurs formes de récompense pour les plus qualifiés.

Il peut alors s'agir de hausse régulière du salaire, individuellement, cette hausse allant de pair avec une augmentation des responsabilités dans l'entreprise.

Le système des primes au rendement est sans doute le plus avantageux pour les employeurs, puisqu'il constitue en quelque sorte une répartition du supplément de bénéfices aux ouvriers qu'on estime avoir permis cette augmentation par leur rendement accru.

Toutefois, le système comporte un danger certain pour les salariés, lorsqu'il est institué uniquement par les employeurs. Rien en effet ne garantit que la « norme » ne vas pas s'élever à mesure que les primes deviennent plus nombreuses : c'est une course de vitesse dans laquelle l'ouvrier perd toujours (si ce n'est pas de l'argent, c'est son équilibre physique).

D'autre part, le mystère qui entoure les calculs des primes laisse les ouvriers sceptiques quant aux avantages du système.

Nous voyons donc une solution : que les primes au rendement soient pratiquées, avec certaines garanties :

1. à condition que les travailleurs les moins habiles, ceux qui ne toucheraient pas de primes, conservent un salaire décent;

2. que les ouvriers soient consultés lors de l'établissement des normes, et qu'ils gardent un droit de contrôle sur l'application du système (commission d'entreprise, syndicats, etc.).

En résumé, notre position à l'égard du système de rémunération aux pièces est la suivante : *pas d'opposition de principe, mais acceptation conditionnée par les salaires de base minima et la garantie que les ouvriers pourront participer à l'établissement et à la gestion du système.* »

Association suisse des Syndicats évangéliques, section de Genève.

Le secrétaire de l'Association suisse des Syndicats évangéliques, section de Genève, affirme :

Autant que possible, le salaire aux pièces doit être un appoint à un salaire de base suffisant. Cela ne veut pas dire que nous approuvions ce système qui, comme tout système, vaut ce que valent son application et les hommes chargés de l'appliquer.

En Suisse, nous avons peu d'ouvriers métallurgistes dans nos syndicats. Ceux qui en font partie ne sont pas satisfaits de ce système qui conduit dans la plupart des cas à des abus, du fait que les tarifs sont souvent modifiés. Il suffit de modifier légèrement le mode de fabrication pour modifier tous les temps.

J'ai travaillé moi-même en usine. J'ai remarqué que la grande majorité des ouvriers n'est pas satisfaite du travail aux pièces; certains, cependant, s'en accomodent très bien et sont heureux. Dans les petites usines, c'est parfois mieux. Les ouvriers sont en petit nombre, ils arrivent à se modérer et, par là, font maintenir une certaine équité dans la calculation. Dans la grande usine, où il y a beaucoup d'ouvriers habiles, il suffit de quelques-uns pour faire baisser les prix et diminuer ainsi les bénéfices au détriment des ouvriers moins adroits.

On ne donne jamais d'explications lorsqu'on réduit les tarifs : les employeurs disent qu'il y a une erreur dans la calculation ou une baisse du prix de vente. Dans la rémunération aux pièces, l'on n'est pas sûr que le prix des pièces reste stable, comme c'est le cas pour la rémunération à l'heure. Je n'ai jamais vu du côté patronal baisser un salaire à l'heure, tandis que le taux aux pièces peut varier pour la même série cinq ou six fois et même davantage en une année. Il manque donc cet élément de stabilité, de sécurité.

L'intensité du travail est la conséquence directe du salaire aux pièces. C'est une des raisons pour lesquelles l'ouvrier est hostile à ce système qui augmente la tension nerveuse, la fatigue, et empê-

che dans certaines professions un travail bien fait, ce qui choque l'ouvrier qui a une certaine conscience professionnelle. En parlant des loisirs, je pense aussi à un travail à un rythme plus tranquille. Si je dois exécuter un travail, quelle différence y a-t-il si je le fais en dix heures calmement ou bien en huit heures en me dépêchant? L'ouvrier préférerait huit heures à un rythme normal que six heures de travail par jour au rythme actuel. Si, après les six heures d'usine, l'ouvrier doit se reposer trois heures pour se remettre de la fatigue du travail intense, quel avantage tirera-t-il de la réduction de la durée de travail ?

Ce serait mieux si les syndicats pouvaient participer à la fixation des tarifs aux pièces. C'est ce qui se passe en Amérique. Mais en Suisse, je n'ai pas connaissance de cas où les commissions ouvrières aient un mot à dire. Elles réclament si les taux sont trop bas, parfois la direction révisé les tarifs, mais c'est l'exception. Dans la plupart des cas, la direction arrive à prouver que les temps sont bien calculés. Les compétences des commissions ouvrières sont plus que limitées.

Les syndicats reconnaissent la nécessité de former des spécialistes de l'étude des temps, comme c'est le cas en Amérique. Seulement, il n'est pas facile de trouver des gens disposés à être formés syndicalement.

Nous estimons que, jusqu'à présent, aucun système de rémunération n'a donné satisfaction : il ne permet pas à l'ouvrier de satisfaire ses besoins. Si, par un système de travail aux pièces équitable, le salaire social peut être garanti (salaire permettant à l'ouvrier de faire face à ses charges sociales, de satisfaire ses besoins légitimes, non seulement besoin de nourriture et de logement, mais aussi besoin d'instruction), la rémunération aux pièces ne serait pas plus mauvaise qu'un autre système de rémunération. Le travail aux pièces est un système de rémunération à revoir, en tenant compte de ces considérations. Le salaire aux pièces peut être admis comme un léger stimulant. Nous comprenons facilement que certains ouvriers ne travaillent bien que s'ils y voient un avantage direct. Cependant, il y a aussi des ouvriers consciencieux qui n'ont pas besoin de stimulant. Dans le bâtiment, par exemple, où le travail aux pièces est inconnu, il y a des ouvriers qui, au point de vue quantité, font le maximum.

IV. — UNION SUISSE DES SYNDICATS AUTONOMES

Le secrétaire de l'Union suisse des Syndicats autonomes ne s'est pas prononcé sur la position de principe de l'Union au sujet du travail aux pièces, il a plutôt comparé le salaire aux pièces propre-

ment dit au salaire à la norme de temps. Voici ce qu'il déclare :

« Le salaire à la norme de temps est absolument à préférer au salaire aux pièces.

Le salaire à la norme de temps est supérieur au salaire aux pièces, car ce dernier représente un système de rémunération grossier qui néglige beaucoup de facteurs. Le salaire aux pièces, il est vrai, est plus facile à calculer et l'ouvrier peut contrôler sans autre l'exactitude de son gain. Ceci est plus difficile dans les systèmes de rémunération plus compliqués, comme le salaire à la norme de temps. Nous préférons donc le salaire à la norme de temps au salaire aux pièces proprement dit, à condition que les calculs aient été faits sur des bases irréfutables.

Par le salaire à la norme de temps, il est possible d'obtenir une rémunération assez équitable, à condition de considérer dans une juste mesure tous les facteurs importants. Cependant, les calculs deviennent alors assez compliqués et il y a danger d'abus. »

Association des Syndicats autonomes genevois.

Voici l'opinion de l'Association des Syndicats autonomes genevois, telle qu'elle m'a été donnée par le secrétaire syndical :

A mon point de vue, le problème est assez complexe. Il y a la position du syndicat et la position des ouvriers.

Les organes dirigeants du syndicat et moi personnellement nous croyons que le travail aux pièces n'est pas une chose à recommander. Nous serions plus favorables au salaire à l'heure qu'au salaire aux pièces, que nous considérons comme une sorte de dégradation humaine. On ne fait pas confiance à l'ouvrier quand on lui demande de travailler au rendement.

Le point de vue des ouvriers est différent. Dans le cartonnage, par exemple, les ouvrières qui travaillent aux pièces ne voudraient pas changer. Ceci surtout pour une question de salaire (plus élevé dans la rémunération aux pièces), mais aussi parce qu'elles estiment que les ouvrières plus habiles et qui travaillent davantage peuvent gagner mieux que celles qui sont paresseuses ou moins habiles.

Les ouvrières rémunérées aux pièces influencent la fixation du salaire horaire. Quand on demande au patron une augmentation des salaires, il montre les gros chiffres gagnés par quelques femmes aux pièces.

A la caisse-maladie, on remarque que, dans les usines où le travail aux pièces est institué, il y a plus de malades que dans les autres usines. J'ai l'impression qu'il y a assez de cas de fatigue, surmenage qu'on fait passer, par exemple, sous « bronchite ». Les femmes sont excessivement nerveuses.

Je crois qu'avec l'amélioration de l'outillage on demande encore davantage aux femmes. Dans la branche des cartonnages, on est très près d'avoir obtenu le maximum des femmes, on leur fait faire aussi des heures supplémentaires.

Dans le travail aux pièces, il y a quelque chose d'anormal : on demande une productivité accrue aux ouvriers, mais le profit n'est pas pour eux. Il y a souvent des conflits dans la fixation des prix. Les ouvriers ne peuvent pas intervenir d'une manière efficace dans l'établissement des tarifs. Le patron fait une sorte de compensation, dans certaines entreprises. Si une femme gagne bien sur un certain travail, on lui donne ensuite un travail calculé de manière à ce qu'elle ne gagne pas beaucoup, pour qu'il y ait une sorte de moyenne.

Il est extrêmement difficile aux syndicats d'intervenir dans la fixation des taux aux pièces. Il y a déjà de grandes difficultés pour avoir des commissions paritaires qui déterminent le salaire horaire.

Lorsque je demande au secrétaire syndical s'il ne croit pas qu'en introduisant le salaire à l'heure le rendement des ouvriers baisserait, il répond :

Il y aurait sûrement une baisse, surtout dans les maisons où l'on est habitué à travailler aux pièces. Mais il y a aussi des patrons qui sont foncièrement opposés au salaire aux pièces. Une fabrique de cartonnage paie ses ouvrières aux pièces, son concurrent immédiat les rémunère à l'heure. Souvent la fabrique qui travaille uniquement à l'heure enlève des commandes à l'autre pour un prix meilleur marché.

Pour le syndicat, il est beaucoup plus facile de voir si les salaires garantis sont respectés dans les maisons qui travaillent à l'heure.

Pour ma part, conclut le secrétaire du syndicat, j'ai l'impression que le salaire à l'heure serait la formule la meilleure, avec une participation de l'ouvrier aux bénéfices réalisés par l'entreprise à la suite d'une augmentation de la productivité. Maintenant, la productivité profite au patron, plutôt qu'à l'ouvrier. C'est un élément économique qu'il ne faut pas sous-estimer, mais l'employeur en est le plus grand bénéficiaire.

CHAPITRE VI

DEUX ENQUETES SUR L'OPINION DES OUVRIERES QUI TRAVAILLENT AUX PIECES

Comme le font remarquer les déclarations d'une section locale de la F.O.M.H. et du secrétaire de l'Association des Syndicats autonomes genevois, les ouvriers se montrent en général favorables au salaire aux pièces, parce qu'ils gagnent davantage avec ce système de rémunération que s'ils étaient payés au temps.

J'ai effectué une enquête dans deux usines où j'ai travaillé pour connaître l'opinion des ouvrières. Je n'ai pas utilisé de formule écrite, mais questionné oralement les femmes qui travaillaient avec moi. Ceci, naturellement, restreint la portée de l'enquête : seulement un nombre limité d'ouvrières ont pu être atteintes. Cependant, cela présente des avantages par rapport aux formules d'enquête qu'on pourrait distribuer aux ouvrières. Lorsqu'on lui pose des questions oralement, l'ouvrière ne se rend pas compte que l'on fait une enquête et elle répond franchement, spontanément. Si l'on distribue des questionnaires, quelques femmes risquent de ne pas répondre ou bien, surtout dans les baraquements, de se mettre ensemble et de donner une réponse collective au lieu d'indiquer leur point de vue personnel.

D'autre part, en limitant l'enquête à des personnes qu'on connaît bien, on sait si la réponse correspond vraiment à leur opinion ou si elle est l'effet d'une réaction soudaine, d'un mécontentement passager. Ainsi, par exemple, une femme affirmait un jour qu'elle n'aimait pas travailler aux pièces. Toutefois, c'était seulement une réaction due à un mauvais travail qu'on lui avait donné. En général, elle était satisfaite de la rémunération aux pièces.

Les résultats de l'enquête que je donne ci-dessous ne concernent que quelques ouvrières de deux usines seulement. Il serait faux de généraliser ces conclusions en les appliquant à d'autres fabriques où les ouvrières sont aussi rémunérées aux pièces.

I. — USINE DE MÉCANIQUE

J'ai questionné 62 ouvrières de différents départements qui font les travaux suivants :

bobinage petits moteurs	16	ouvrières
bobinage gros moteurs	6	»
bobinage radio	1	»
montage radio	11	»
bimétaux	4	»
meule	3	»
transformateurs	9	»
perceuses	4	»
presses	6	»
travaux auxiliaires départ. verre	1	»
distribution du matériel	1	»

Des 62 ouvrières questionnées, 58 sont rémunérées aux pièces. 55 % des ouvrières travaillant aux pièces préfèrent ce système de rémunération, quelques-unes ajoutent « quand le travail est bien payé »; 45 % aimeraient mieux être rémunérées à l'heure. Des 4 ouvrières payées au temps, 3 ne voudraient pas travailler aux pièces. Une seulement aimerait mieux être payée aux pièces pour gagner davantage; elle envie une camarade qui, dans une autre usine, aux pièces a pu se constituer une dot en un an de travail (mais tomba malade ensuite). Son salaire au temps serait maintenant, d'après elle, de fr. 150.— par quinzaine (allocation comprise).

Les ouvrières qui préfèrent la rémunération aux pièces donnent toutes la même explication : elles gagnent davantage en travaillant aux pièces; le salaire de base, dans le cas de rémunération au temps, serait trop bas. Une me dit (ce qui exprime bien aussi la pensée des autres) : « Quand on a besoin de travailler pour gagner, il vaut mieux être payé aux pièces. » Sept femmes qui préfèrent la rémunération aux pièces indiquent que le temps passe plus vite quand on est payé aux pièces.

Les ouvrières aux pièces qui préféreraient travailler au temps sont unanimes : le salaire aux pièces est plus énervant, plus fatigant; la rémunération au temps permet de rester plus calme.

C'est donc essentiellement une raison d'ordre financier qui pousse la plupart des ouvrières aux pièces à préférer ce mode de rémunération. Le passage du salaire aux pièces à la rémunération au temps entraînerait une réduction parfois considérable de leur salaire. Ainsi, d'après les informations que m'ont données les ouvrières, une bonne ouvrière aux bimétaux peut gagner fr. 200-220 nets par quinzaine aux pièces; si elle était payée au temps, environ fr. 160 par quin-

zaine (allocation toujours comprise). Les femmes aux gros moteurs gagneraient fr. 200 par quinzaine aux pièces, fr. 150-160 au temps. Aux presses, le salaire au temps serait de fr. 150-160 par quinzaine; les ouvrières moyennes gagneraient fr. 160-180 aux pièces et les bonnes ouvrières fr. 210-220. Une très bonne ouvrière du montage de radio gagnerait environ fr. 180-190 par quinzaine au temps, et aux pièces fr. 210-230 nets. Aux petits moteurs, la différence entre salaire à l'heure et salaire aux pièces est encore plus grande.

J'ai demandé à dix-neuf femmes favorables à la rémunération aux pièces si elles ne préféreraient pas travailler au temps avec un salaire horaire plus élevé : dix-sept se sont tout de suite déclarées en faveur du salaire au temps, à cette condition; deux seulement préféreraient quand même travailler aux pièces parce que le temps passe plus vite. Il s'agit dans les deux cas de travaux très monotones aux presses et aux perceuses. A ma demande : quel devrait être le gain par quinzaine pour que la rémunération au temps soit préférée au salaire aux pièces, les ouvrières ont indiqué un gain par quinzaine de fr. 180 - 200 nets. (J'ai posé cette question aux bonnes ouvrières qui arrivaient déjà à gagner ces salaires.)

Sur les soixante-deux femmes questionnées, neuf travaillaient dans cette usine depuis moins d'un an. De ces neuf ouvrières (toutes rémunérées aux pièces), sept auraient préféré le salaire au temps; une préférerait le travail aux pièces dans l'usine où elle était avant, mais ici elle n'aime pas ce système de rémunération; une aime mieux le salaire aux pièces.

La question la plus intéressante est peut-être celle qui concerne la fatigue. J'ai demandé aux ouvrières si elles ne sont pas nerveuses quand elles travaillent aux pièces. 97 % ont répondu affirmativement. C'est ici d'ailleurs que les femmes ont exprimé le plus de plaintes. Ainsi, par exemple, elles m'ont répondu : « Je préfère le salaire aux pièces pour les sous, mais non pas pour les nerfs ! » ; « L'une y arrive, l'autre s'éreinte, le soir on n'en peut plus » ; « Si je vois aux pièces que je n'y arrive pas, je me désespère » ; « On travaille, mais sans aucune satisfaction si on voit qu'on ne gagne rien » ; « Je suis très nerveuse aux pièces, forcément... »

Conclusion : La plupart des ouvrières questionnées qui travaillent aux pièces préfèrent ce mode de rémunération qui leur permet de gagner davantage que si elles étaient rémunérées au temps. Cependant, si le salaire de base était plus élevé, la grande majorité des femmes préféreraient la rémunération au temps. En tout cas, presque toutes les ouvrières qui sont payées aux pièces se plaignent de la nervosité engendrée par cette forme de salaire.

II. — FABRIQUE DE CHAUSSURES

Nombre d'ouvrières questionnées : 40.

Les ouvrières font les travaux suivants :

timbrer à la main des numéros sur le cuir	3	ouvrières
timbrer à la machine des numéros sur le cuir	1	»
peindre le cuir	4	»
couper le cuir à la machine	8	»
repasser	3	»
replier et coller le cuir	9	»
coller le ruban sur le cuir	4	»
emballage	1	»
contrôle	1	»
couture	6	»

De ces quarante ouvrières, quatre seulement se trouvent à la fabrique depuis moins d'un an; vingt-sept depuis plus de trois ans.

Les deux tiers des femmes questionnées qui travaillent aux pièces préfèrent ce système de rémunération. La plupart des ouvrières indiquent comme raison qu'elles gagnent davantage si elles sont aux pièces. Trois affirment que le temps passe rapidement, une indique que le travail aux pièces donne plus de satisfaction, ce n'est pas seulement une question d'argent; une autre déclare que, dans le cas de salaire horaire, les bonnes ouvrières devraient faire le travail des ouvrières paresseuses.

Les ouvrières qui préfèrent le salaire à l'heure affirment que les taux aux pièces sont trop bas (huit ouvrières) ou bien qu'elles s'énervent trop en travaillant aux pièces.

Dans cette fabrique, les femmes semblent travailler moins nerveusement que dans l'usine de mécanique, bien que les cadences soient aussi rapides. Elles ne s'arrêtent que rarement pour bavarder. L'atmosphère cependant y est moins tendue que dans l'autre usine et les femmes semblent, en général, plus calmes.

J'ai demandé à trente femmes si le travail aux pièces les rend nerveuses. Vingt-huit ont répondu affirmativement; deux seulement ont indiqué que ce mode de rémunération ne les énerve pas.

Il y a surtout un département dans lequel quelques ouvrières travaillent comme de vraies machines et font même des journées de fr. 25.—, malgré le conseil du chef d'atelier de réduire leur allure. Celle qui travaille le plus vite ne lève pas la tête pour me parler et répond très brièvement pour ne pas perdre du temps (à l'encontre des autres ouvrières qui ont, en général, du plaisir si on s'intéresse à leur travail et donnent volontiers des explications).

Lorsque je lui demande si elle n'est pas fatiguée de travailler à ce rythme, elle répond : « Je ne suis pas capable de travailler lentement. Pour gagner quelque chose, il faut bien se dépêcher » (je ne crois pas à ce point). Une autre, qui travaille aussi extrêmement vite, me dit : « On se ruine la santé, les nerfs. On s'en aperçoit le soir à la maison, les enfants en souffrent. »

Même les autres ouvrières, celles qui gagnent normalement et ne forcent pas à ce point les cadences, se plaignent de nervosité, surtout quand elles reçoivent une série mal payée. Le fait que quelques femmes, peut-être au prix de leur santé, arrivent à gagner de grosses quinzaines, fait naître des jalousies entre ouvrières du même département. Une veuve, mère de trois enfants, me dit qu'elle se contente de gagner fr. 300 - 340 par mois, elle veut ménager sa santé à cause des enfants. Mais les autres se ruinent les nerfs, d'après elle, parce qu'elles veulent trop gagner.

Dans les autres départements, les gains des femmes varient beaucoup d'après leur habileté. D'après les affirmations des ouvrières, quelques-unes gagneraient de fr. 12 à fr. 16 - 17 par jour; une m'indique comme maximum fr. 18. par jour, la moyenne étant de fr. 15 - 16 par jour.

Conclusion : On arrive donc à la même conclusion que dans l'usine de mécanique. La plupart des ouvrières rémunérées aux pièces préfèrent ce mode de rémunération parce qu'elles gagnent davantage. Cependant, la grande majorité des femmes rémunérées aux pièces se plaignent de nervosité. Ce système de rémunération peut entraîner un véritable surmenage là où quelques ouvrières, dans le désir de gagner toujours davantage, forcent la cadence de travail sans se soucier de leur santé.

CHAPITRE VII

OPINION DE DEUX ASSOCIATIONS PATRONALES ET DE QUELQUES EMPLOYEURS SUR LE TRAVAIL AUX PIÈCES

I. — UNION CENTRALE DES ASSOCIATIONS PATRONALES SUISSES

Questionné sur la position de l'Union centrale des associations patronales suisses au sujet du travail aux pièces et à la norme de temps, le secrétaire de l'Union m'a fait la déclaration suivante :¹

« Notre Union est favorable à la rémunération aux pièces et à la tâche.

Ce système de rémunération présente l'avantage de stimuler le zèle au travail de l'ouvrier. Il est de plus équitable puisqu'il assure un véritable salaire de rendement. D'autre part, la pratique démontre que l'application de ce système n'a pas pour conséquence de provoquer une fatigue excessive de l'ouvrier. Il est cependant des cas où ce système ne peut pas être appliqué pour des raisons techniques ou autres.

Convaincus que ce système de rémunération est nécessaire à notre économie, nous nous sommes toujours opposés à ce que l'autorité prononce l'application générale obligatoire des dispositions des contrats collectifs prévoyant l'interdiction du travail aux pièces ou à la tâche. »

En ce qui concerne une collaboration éventuelle des représentants des ouvriers à l'étude des temps et à la fixation des taux aux pièces, le secrétaire s'est exprimé comme suit :

« Le problème de la collaboration de la représentation des ouvriers à l'étude des temps et à la fixation des taux aux pièces relève de chaque entreprise à laquelle il appartient de voir si et sous quelle forme cette collaboration peut être réalisée. »

¹ Communication écrite du secrétaire de l'Union centrale des associations patronales suisses.

II. — FÉDÉRATION DES SYNDICATS PATRONAUX DE GENÈVE

Le secrétaire de la Fédération des syndicats patronaux de Genève m'a accordé un entretien au cours duquel il y a précisé la position de sa Fédération au sujet du travail aux pièces et à la norme de temps.²

Le secrétaire de la Fédération, à qui je demandais si la rémunération aux pièces est indispensable pour obtenir une productivité élevée dans l'entreprise, m'a répondu :

Non, à condition de remplacer le travail aux pièces par une autre rémunération proportionnée au rendement. Il n'est pas concevable que, dans l'industrie, on paie des salaires à l'heure ou au mois qui n'ont aucun rapport avec le rendement individuel, mais il est de plus en plus fréquent que, pour éviter des malfaçons ou une production de qualité insuffisante, on donne à l'ouvrier un salaire de base et qu'on le complète par des primes dont la méthode de calcul doit aboutir en général à éviter l'intensification excessive du rythme de travail et les inconvénients certains d'une rémunération fondée uniquement sur le nombre d'objets produits ou traités.

Il est difficilement concevable que le salaire ne tienne pas compte du tout du rendement individuel, mais on peut atténuer les inconvénients qui en découlent en complétant cette rémunération de caractère personnel par un intéressement collectif qui peut être fondé, soit sur la productivité d'une entreprise, soit sur sa prospérité. Dans un cas comme dans l'autre, le personnel est amené par la force des choses à comprendre beaucoup mieux son rôle au sein de l'entreprise, il s'épargne toute une série de mouvements, de gestes, voire de déplacements inutiles et conçoit d'une manière très positive la nécessité de lutter contre le gaspillage.

Là où les primes collectives ont été instituées, même lorsque la rémunération individuelle tenait compte du rendement de chacun, on a assisté à une amélioration de la productivité générale, donc à la distribution de primes au profit de chaque ouvrier et de chaque employé, ce qui a sensiblement contribué à éviter le surmenage et les excès de fatigue que l'on constate dans certaines entreprises dont la rémunération ne tient compte que de l'élément rendement.

La plupart des entreprises industrielles importantes ont des commissions ouvrières. Celles-ci sont en général associées à l'examen des résultats mensuels ou trimestriels qui servent au calcul des primes collectives. L'expérience permet d'affirmer qu'il n'en résulte aucun inconvénient pour la gestion de l'entreprise qui ne peut être mise en cause lors de la présentation des résultats relatifs à l'explo-

² Déclaration orale du secrétaire de la Fédération des syndicats patronaux de Genève que j'ai sténographiée.

tation proprement dite et au volume de production de l'entreprise.

Il est beaucoup plus facile d'établir une collaboration permanente et satisfaisante pour les deux parties au moment de la mise en place des intéressements collectifs que lorsqu'il s'agit de l'étude des temps et de la fixation des taux aux pièces. Sur ce point, la position prise par le B. I. T. n'a pas rencontré l'assentiment des milieux patronaux qui restent, bien entendu, toujours disposés — lorsque certaines méthodes de calcul de la rémunération aux pièces ne donnent pas satisfaction ou se révèlent entraîner une trop grande fatigue pour le personnel — à réviser ces normes, soit à la demande des syndicats, soit d'entente avec une commission ouvrière ou une représentation quelconque du personnel.

Pour le calcul des temps, il faut admettre que ceux-ci doivent être établis sur des bases scientifiques avec des études très poussées, pour éviter que dans l'entreprise certains temps calculés largement, parce qu'intéressant des produits qui influencent peu le prix de revient, fassent paraître ces travaux comme très favorables pour le personnel qui les exécute, alors que les temps pour les produits qui influencent énormément le prix de revient sont calculés trop justes.

Là où l'étude des temps a été effectuée en commun et où la fixation des taux aux pièces a été subordonnée à l'accord des représentants ouvriers, la situation réelle n'a pas été améliorée, car un mode de rémunération peut être jugé objectivement valable par des syndicalistes dépourvus de parti-pris, sans pour autant être subjectivement admis par des salariés désireux de pouvoir améliorer leur rémunération tout en réduisant leurs efforts. Si les représentants du personnel agissent par contre d'une manière subjective, c'est alors le calcul du prix de revient qui s'alourdit dans une mesure d'autant plus néfaste que la rémunération aux pièces reste pour l'industrie d'exportation en tout cas le critère unanimement appliqué par l'industrie étrangère — y compris celle des pays de l'Est — qui constitue la concurrence à laquelle les industriels suisses doivent constamment songer.

Si l'on pense particulièrement au travail des femmes en fabrique, on ne peut que souhaiter la mise en place de normes de rémunération qui, tout en assurant un rendement normal, évitent pour l'ouvrière les inconvénients de fatigue et de nervosité qui résultent parfois d'un système de rémunération qui ne serait fonction que du rendement. Dans les usines qui produisent des articles de haute qualité et où les exigences sont très élevées, la tendance est d'ailleurs d'engager des ouvrières particulièrement qualifiées dont la rémunération ne varie pratiquement pas en fonction de la production, afin d'éviter tout inconvénient quant à la qualité du travail.

Cela n'est pas toujours possible dans certaines industries de transformation où l'on travaille avec des tolérances beaucoup plus larges et où l'industriel peut être concurrencé, soit sur le marché interne, soit à l'étranger, par les entreprises de grands pays qui ont totalement mécanisé, pour ne pas dire automatisé, certains stades de fabrication ou de transformation.

L'étude plus attentive de cet aspect du problème révèle que l'industrie de transformation notamment passe actuellement par une période de transition où on tendra toujours plus à une automatisation complète du processus du travail, ce qui supprimera les postes de travail qui comportent presque nécessairement une rémunération au rendement.

Ce phénomène sera favorable aux femmes qui sont obligées de travailler en usine, car elles ont montré des qualités tout à fait remarquables en ce qui concerne le contrôle et la mise en train d'une production entièrement mécanisée, ce qui devrait se révéler également valable pour les usines automatiques. Il ne resterait plus alors que les entreprises petites et moyennes qui n'auront pas toujours les moyens financiers de s'adapter aux nouvelles conditions de production et pour lesquelles le travail aux pièces constituerait encore un élément, peut-être nécessaire, de la rémunération. Pour ces entreprises, comme d'ailleurs pour les grandes entreprises, la réalisation des intéressements collectifs s'inspirant des principes de la prime d'entreprise proprement dite permettra sans doute, sinon de trouver la solution, du moins d'atténuer les inconvénients d'une rémunération pure et simple aux pièces.

Dans la mesure où l'on cherche à atténuer les inconvénients du travail aux pièces, notamment pour la femme, on ne peut perdre de vue le fait qu'aucune entreprise qui subit les effets de la concurrence sur le marché intérieur ou extérieur ne peut échapper à la nécessité d'avoir des prix de revient exactement déterminés. Cela apparaît actuellement impossible si l'on renonce à établir un lien précis entre le montant de la rémunération et le volume de la production. Il n'en reste pas moins vrai que certains moyens modernes permettent d'atténuer les inconvénients du travail aux pièces pur et simple, notamment en fixant des normes qui n'exigent pas de l'individu des efforts disproportionnés à ses possibilités, ce qui permet donc d'établir un prix de revient basé sur un certain rendement de travail sans inconvénients majeurs.

III. — OPINION DE QUELQUES EMPLOYEURS

Quelques employeurs questionnés sur leur position à l'égard de la rémunération aux pièces (soit sous la forme de taux uniforme

aux pièces, soit sous la forme de travail à la norme de temps) m'ont affirmé que la rémunération aux pièces est indispensable pour maintenir une haute productivité. C'est bien pour cette raison qu'on préfère rémunérer les ouvriers aux pièces plutôt qu'à l'heure. Un ingénieur m'a donné l'exemple d'une baisse considérable de la production qui a suivi la suppression de la rémunération aux pièces.

D'après ces employeurs, les ouvriers eux-mêmes ne peuvent que bénéficier d'un tel système de rémunération. En effet, leur gain est lié à l'effort fourni, tandis qu'avec le salaire au temps les ouvriers paresseux reçoivent le même salaire que les ouvriers habiles. Ce serait le système de rémunération le plus objectif, d'après ces employeurs, parce que l'ouvrier est rétribué sur la base d'un élément qui peut être mathématiquement constaté : la quantité de pièces produites. Toute évaluation subjective est ainsi éliminée.

D'après un chef d'atelier, la rémunération basée sur l'évaluation du mérite ne pourrait pas remplacer avantageusement la rémunération aux pièces. En effet, le salaire aux pièces reflète immédiatement toute augmentation ou diminution de l'effort de l'ouvrier. Dans l'évaluation du mérite, le rendement de l'ouvrier pourrait varier entre une estimation et l'autre, sans qu'on puisse en tenir compte d'une manière satisfaisante.

Le vice-directeur d'une fabrique affirme qu'on peut considérer le problème de la rémunération aux pièces à deux points de vue. Du point de vue humain, on peut être contraire à ce système de rémunération. Mais il y a aussi le point de vue économique : la productivité baisserait si on abandonnait ce système de rémunération. Ceci serait d'autant plus grave que la fabrique en question travaille en grande partie pour l'exportation et ne serait plus en mesure de supporter la concurrence étrangère.

CHAPITRE VIII

PRODUCTIVITE

Les chefs des entreprises qui appliquent la rémunération aux pièces indiquent comme raison principale de l'adoption de ce système de rémunération le fait que la productivité baisserait le jour où le salaire aux pièces serait abandonné. Ils voient dans le salaire aux pièces, soit sous la forme de taux uniformes aux pièces, soit sous la forme de travail à la norme de temps) un moyen très important pour atteindre une productivité élevée permettant à l'entreprise de se développer et de soutenir la concurrence des autres usines.

Nous devons donc approfondir la notion de productivité.

I. — PRODUCTIVITÉ ET BIEN-ÊTRE

Si nous adoptons la définition donnée par Fourastié, la productivité est la production par unité de temps. Dans une étude très intéressante, Fourastié montre le rapport existant entre productivité et niveau de vie. Il examine la situation actuelle dans les différents pays du monde : « Un grand nombre de nations (Inde, Chine, etc.) ont un niveau de vie peu différent de la France de 1800; un grand nombre ont un niveau de vie double ou triple de la France de 1950. Tout se passe comme si les nations s'échelonnaient *sur la route du temps*. L'évolution qu'a subie la France depuis 1750, toutes les nations la subissent, mais les unes parcourent la route montante avec une grande vitesse et les autres avec une grande lenteur; plusieurs peuples sont aussi en avance sur la France; la plupart restent en retard. Ainsi les différences de vitesse d'une même *évolution dans le temps* entraînent des *disparités dans l'espace*. »¹ Il remarque encore que « la moitié du monde d'aujourd'hui est encore à l'âge du métal. Les deux tiers des humains actuellement vivants sont sous-alimentés ».

¹ Jean Fourastié, *Machinisme et bien-être*. Paris, 1951, p. 99.

La constatation la plus frappante de cette enquête, d'après Fourastié, « est évidemment qu'il existe en 1950 sur la terre des nations dont le niveau de vie est resté pratiquement le même qu'au cours des siècles de la période traditionnelle, tandis que d'autres ont transformé leurs conditions de vie. Le monde actuel présente simultanément des peuples qui n'ont guère évolué depuis 500 ou 2.000 ans, et d'autres qui sont en pleine mutation, en pleine marche vers un nouvel état de l'humanité. »² Rechercher cette cause de progrès est donc du plus grand intérêt, car en agissant sur elle on pourra améliorer le niveau de vie des peuples.

Il existe un lien évident entre productivité et niveau de vie : « Pour que le niveau de vie moyen d'un peuple puisse s'élever, il faut que la production globale de ce peuple par unité de temps s'accroisse, et que sa population active évolue de manière que la structure de la production s'adapte peu à peu à l'évolution de la structure de la consommation.

Si l'on appelle productivité la production par unité de temps, on voit que le niveau de vie ne peut s'élever que par un accroissement de productivité, à moins que la durée du travail ne soit accrue. Inversement, si la productivité du travail s'accroît dans un secteur quelconque de l'économie, la productivité des autres secteurs étant supposée rester constante, le niveau de vie doit s'élever, puisque la production globale s'accroît. »³

Fourastié montre qu'il n'y aura accroissement du niveau de vie moyen d'un peuple que par rapport aux biens produits ayant bénéficié d'une amélioration de la productivité. Une marchandise ou un service où il n'y a pas eu d'augmentation de la productivité (Fourastié donne l'exemple de la coupe de cheveux) doit avoir aujourd'hui à peu près le même coût en salaires horaires dans tous les pays (même dans les pays sous-développés), tandis que la différence sera très grande pour une marchandise ayant bénéficié d'un grand progrès technique dans un certain pays.

Le relèvement de la productivité est donc le seul moyen d'accroître le niveau de vie de tous les pays. Une meilleure répartition des biens, qui n'est pas accompagnée d'une augmentation de la productivité, ne donnera aucun résultat pratique, ce que Fourastié montre par l'exemple suivant : « La production de riz par tête dans un pays est de 500 gr. Si l'on exile le maharadja et si l'on partage son revenu entre les 100.000 pauvres, le revenu nominal monétaire de chacun de ceux-ci double : mais la production de riz reste de 500 gr. par tête. Le prix du riz double. »⁴

² Jean Fourastié, *Machinisme et bien-être*, p. 112.

³ *Ibid.*, p. 119. Voir aussi : Fourastié, *La productivité*. Paris, 1952, p. 27.

⁴ Jean Fourastié, *Machinisme et bien-être*, pp. 137 et 138.

L'économiste arrive à la conclusion : « L'analyse expérimentale ainsi conduite fait apparaître le progrès technique comme la cause *prépondérante* de l'amélioration du niveau de vie du peuple et du pouvoir d'achat des masses ouvrières. Et plus exactement le progrès technique en tant qu'il accroît la productivité du travail humain. » ⁵

La Conférence Internationale du Travail a consacré une partie de sa trente-sixième session à l'étude du problème de la productivité et du bien-être, et constate : « Dans le sens le plus large et le plus important, le problème de l'accroissement de la productivité est le problème qui consiste à utiliser plus efficacement toutes les ressources de la production, pour produire autant de biens et de services que possible, du type que désirent les acheteurs et au coût réel le plus bas. » ⁶

De nombreuses missions ont été envoyées aux Etats-Unis par les branches d'industries de différentes nations européennes pour étudier les causes de la productivité plus élevée constatée dans ce pays. Comme indique Fourastié, « la productivité du travail dans l'industrie et les transports par tête d'ouvrier est quatre fois plus grande aux Etats-Unis qu'en France. » ⁷

Le rapport existant entre productivité et niveau de vie est sans doute très étroit et le problème qui se pose actuellement à de nombreux pays est celui d'accroître la productivité s'ils veulent augmenter leur niveau de vie.

II. — SYNDICATS OUVRIERS ET PRODUCTIVITÉ

La nécessité d'accroître la productivité pour améliorer le niveau de vie n'a pas toujours été reconnue avec beaucoup d'enthousiasme par les ouvriers et les syndicats ouvriers.

Déjà le rapport du B.I.T. fait remarquer que les ouvriers craignent, lorsqu'on parle de productivité, de voir leur travail devenir ardu et moins intéressant, de voir les patrons seuls retirer tous les bénéfices et de perdre peut-être leur emploi. ⁸ Une expression de cette crainte est donnée par l'article « Productivité » paru dans la *Liberté syndicale* :

« Ce n'est pas de bonne grâce que les salariés s'adaptent à ces conditions nouvelles : la mécanisation au rythme accéléré de production, véritable lutte contre la montre, le travail à la chaîne, aux pièces ou à l'accord, la tension continue, l'immobilité presque totale de l'organisme, l'auto-

⁵ Jean Fourastié, *Machinisme et bien-être*, p. 145.

⁶ B. I. T., *Le travail dans le monde*, Genève, 1953, p. 68.

⁷ Jean Fourastié, *La civilisation de 1975*, p. 104.

⁸ B. I. T., *Le travail dans le monde*, p. 67.

malisation des mouvements réduisant l'effort intellectuel au minimum, engendrent la fatigue, altèrent la santé, accélèrent l'usure. Les plus de quarante ans, nous dit-on, ne peuvent plus suivre le rythme actuel de la production... »⁹

En général, le problème de la productivité a d'abord rencontré l'opposition ou tout au moins soulevé la méfiance des ouvriers et des syndicats. Le rapport de la mission française d'étude aux Etats-Unis fait remarquer : « L'accroissement de la productivité est reconnu par les syndicats américains comme nécessaire au maintien et à l'amélioration du standard de vie. Toutefois, si l'orientation générale des syndicats est très favorable à la productivité, elle ne l'a pas toujours été et elle est assortie de bien des variantes. »¹⁰ Comme l'indique ce rapport, la situation actuelle est l'effet d'une évolution. L'A.F.L. (*American Federation of Labour*, syndicats spécialisés de métiers) était contraire d'abord au taylorisme et à l'organisation scientifique. Le C.I.O. (*Committee for Industrial Organization*), groupant des industries de production de masse, s'est montré, dès sa création, favorable à la productivité. Maintenant, les syndicats américains estiment que la productivité est le seul moyen qui permette d'augmenter le pouvoir d'achat réel des travailleurs en abaissant le prix de revient.

Michel Robin affirme également qu'aujourd'hui les syndicats américains se proclament attachés aux principes d'efficience et de productivité; ils reconnaissent volontiers que ce ne sont pas des sources de chômage technologique.¹¹

La Confédération internationale des syndicats libres s'est déclarée favorable à la productivité :

« Les syndicats croient qu'une productivité accrue est un facteur essentiel pour l'augmentation du niveau vital pendant que les Nations libres édifient leur défense. Mais les syndicalistes croient également qu'un rendement plus grand par machine ou par heure de travail (ce qui est la définition communément acceptée d'une productivité accrue) ne suffit pas à lui-même — tout programme d'accroissement de la productivité doit inclure une amélioration des salaires et des conditions de travail, ainsi qu'un accroissement de la quantité des produits vendus dans les magasins et une diminution des prix. Ce sont là les visées d'une producti-

⁹ A. Besté, *Productivité*, dans *Liberté syndicale*, 25 février 1955.

¹⁰ Mission française d'étude sur les relations sociales à l'intérieur des entreprises, *Les rapports entre patrons et salariés aux Etats-Unis*, Paris, 1953, p. 39.

¹¹ Michel Robin, *Les salaires américains augmentent-ils avec la productivité ?*, *Producteurs*, publication de l'I. T. S. Paris, 1952, p. 113.

tivité accrue : sans quoi, un programme de productivité ne peut avoir qu'un avantage ou une valeur faibles pour les travailleurs. »¹²

En Suisse, on connaît la position de la F.O.M.H. :

« En 1952, la F. O. M. H. s'est prononcée en faveur de l'accroissement de la productivité, voyant là le moyen le plus efficace d'assurer l'emploi des travailleurs et d'élever simultanément les niveaux de vie. Par accroissement de la productivité, la F. O. M. H. entend l'organisation technique la plus rationnelle du travail, combinée avec un aménagement optimum des relations humaines dans l'entreprise aux fins de réduire l'effort exigé des travailleurs et les coûts de revient, d'accélérer simultanément la production et d'améliorer la qualité, d'abaisser les prix de vente tout en assurant au personnel les conditions de travail et de rémunération les meilleures. La F. O. M. H. affirme en outre que l'accroissement de la productivité n'a de sens que si ses fruits sont partagés entre tous ceux qui ont contribué à ce résultat, et non pas seulement entre quelques-uns. »¹³

Dans une publication consacrée à l'étude de ce problème, la F.O.M.H. indique les conditions qui doivent être remplies pour que les mesures visant à augmenter la productivité soient efficaces : « Pour être couronnées de succès, les méthodes tendant à l'accroissement de la productivité doivent être discutées ouvertement et décidées d'entente avec les ouvriers et l'organisation syndicale. » En outre « l'augmentation de la productivité doit rapporter quelque chose à l'ouvrier, sinon il ne faut pas compter sur sa collaboration ». En effet, « la clef de la réussite des efforts visant à accroître la productivité réside dans l'association des travailleurs aux fruits du rendement accru de tous. »¹⁴

Théo Chopard, après avoir donné les deux définitions de la productivité, celle de la F.O.M.H. et celle du B.I.T. (que j'ai indiquées plus haut) relève : « Le mouvement syndical suisse peut faire siennes ces définitions. Elles donnent à entendre de la manière la plus nette que l'accroissement de la productivité n'est pas synonyme de « cadences infernales » et qu'ainsi conçu, il n'est pas un nouvel et diabolique instrument de l'exploitation des travailleurs. »¹⁵ Chopard insiste ensuite sur la nécessité d'améliorer la productivité en

¹² Service de l'éducation de la Confédération internationale des syndicats libres, *op. cit.*, pp. 3 et 4.

¹³ Emile Giroud, *L'intéressement collectif des travailleurs comme moyen d'assurer leur part à l'augmentation de la productivité*, dans *Revue syndicale suisse*, Avril 1954.

¹⁴ F. O. M. H., *op. cit.*, pp. 27 et 28.

¹⁵ Théo Chopard, *Quelques aspects du problème de la productivité en Suisse*, dans *Revue syndicale suisse*, Avril, 1954.

Suisse, pays qui dépend dans une très large mesure de l'exportation, la valeur des exportations en Suisse représentant approximativement le 30 % du revenu national (contre 19 % en Suède; 18 % en Grande-Bretagne; 7 % aux Etats-Unis). L'accroissement de la productivité dans les autres pays oblige la Suisse à augmenter sa productivité, si elle veut soutenir la concurrence étrangère.

Les syndicats ouvriers sont donc, en général, favorables au principe de la productivité à condition que celle-ci soit obtenue par une organisation plus rationnelle du travail, et non pas par une augmentation de l'effort demandé aux ouvriers, et à condition également que les travailleurs bénéficient de cet accroissement.

III. — GARANTIES AUX TRAVAILLEURS

Le rapport du B.I.T. indique que diverses conditions doivent être remplies pour que l'accroissement de la productivité ne se fasse pas au détriment des travailleurs. Il s'agit des conditions suivantes :

« a) l'application de mesures propres à accroître la productivité devrait se faire en consultation et en collaboration aussi étroite que possible entre les employeurs et les travailleurs;

b) les bénéfices résultant d'une productivité plus élevée devraient être équitablement répartis;

c) des mesures efficaces devraient être prises pour veiller à ce que l'accroissement de la productivité ne provoque pas de chômage;

d) l'accroissement de la productivité devrait être obtenu par des moyens n'exigeant de la part des travailleurs qu'un rythme et une intensité de travail qu'ils puissent maintenir sans qu'il en résulte pour eux plus de fatigue, d'efforts ou de risque pour leur santé ou leur sécurité; et, lorsque les conditions techniques de production sont telles qu'elles rendent indispensable une extrême simplification du travail, des mesures positives devraient être prises pour soutenir l'intérêt des ouvriers à l'égard de leur travail. » ¹⁶

Dans un commentaire du rapport du B.I.T., paru dans la Revue syndicale suisse, la position des ouvriers est ainsi définie : « Les travailleurs ne s'opposent pas au progrès technique ni au progrès social qui en est la conséquence, mais leur ralliement à une politique de production accrue est étroitement subordonné aux garanties qu'ils obtiennent des gouvernements et des patrons quant au

¹⁶ B. I. T., *Le travail dans le monde*, p. 75.

respect des quatre conditions si clairement précisées par le directeur du B.I.T. » ¹⁷

Le rapport du B.I.T. affirme que de nombreux travailleurs croient que les mesures visant à accroître la productivité s'identifient avec les mesures destinées à accélérer le rythme de travail et à le rendre, par conséquent, plus fatigant. Cette fausse conception est due en partie aux erreurs de certains chefs d'entreprise qui ont mal appliqué les techniques destinées à augmenter la productivité. Ce n'est surtout pas en demandant aux travailleurs de fournir un plus gros effort que l'on peut relever la productivité. Ainsi, aux Etats-Unis la productivité est deux ou trois fois plus élevée qu'en Europe : les missions d'étude qui ont visité les usines américaines ont constaté que le travail des ouvriers américains n'est pas plus dur que celui des travailleurs européens, mais ils disposent de machines et d'outils plus nombreux et leur travail est organisé plus rationnellement. En effet, « aucun employeur raisonnable ne voudra exiger de ses travailleurs qu'ils fournissent plus qu'une journée normale de travail, et il ne serait pas dans son intérêt de le faire. » ¹⁸

Pour que les garanties offertes aux ouvriers soient efficaces, les syndicats auront à jouer un rôle essentiel. Des experts réunis pour étudier le problème de l'accroissement de la productivité dans les industries de transformation, faisaient remarquer à ce propos : « Il est aussi de la plus haute importance qu'il existe un mouvement syndical libre et fort dans un régime qui lui assure la pleine liberté pour l'exercice du droit de négociation collective sur un pied d'égalité avec les employeurs et leurs organisations » ¹⁹.

Cette réunion d'experts reconnaît également la nécessité d'une répartition équitable des avantages résultant d'une productivité accrue entre le capital, le travail et les consommateurs. Les employeurs doivent tenir compte, dans la mesure du possible, des problèmes humains soulevés par l'accroissement de la productivité. La collaboration des travailleurs à l'étude des méthodes de travail est d'une très grande importance. « Il conviendrait de prendre en considération les techniques d'étude du travail, y compris l'étude des méthodes et la mesure du travail, en tant que moyen d'améliorer l'organisation du travail et de simplifier les méthodes et, le cas échéant, pour servir de base à des systèmes de rémunération au rendement. Il conviendrait d'user de prudence lors de l'interpréta-

¹⁷ Synsoc, *Le rapport annuel du directeur général du B.I.T.*, dans *Revue syndicale suisse*, N° 5, mai 1953.

¹⁸ B.I.T., *Le travail dans le monde*, pp. 89 et 90.

¹⁹ B.I.T., *Méthodes pratiques d'accroissement de la productivité dans les industries de transformation*. Genève, 1953, p. 2.

tion des résultats obtenus par ces techniques. L'adhésion et la participation des travailleurs constituent une condition essentielle de succès dans l'application de telles techniques » ²⁰.

On connaît le rôle joué par quelques grands syndicats américains dans la réorganisation de certaines industries et l'accroissement de la productivité. Fourastié mentionne quelques « réussites éclatantes » du syndicalisme américain :

« Hilman, leader syndicaliste du vêtement pour homme, et l'un des fondateurs, avec Lewis, de la grande centrale C. I. O., a rénové les entreprises du vêtement, en aidant les patrons à accroître le rendement des machines afin d'accroître les salaires. Une initiative plus spectaculaire encore fut prise par le leader des syndicats de la construction mécanique, Walter Reuther, lorsqu'il soumit au gouvernement, en 1941, un plan de conversion de l'industrie automobile en industrie de guerre; les objectifs fixés par Reuther, déclarés utopiques par les Syndicats patronaux, furent effectivement atteints en 1943 et 1944. » ²¹

IV. — BUT D'UN ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ

L'accroissement de la productivité n'est pas une fin en elle-même. C'est l'homme qui doit en profiter par une amélioration de ses conditions de vie. Si cela n'est pas le cas, c'est que l'accroissement de la productivité a été recherché par des moyens qui conduisent au résultat opposé. Ainsi par exemple une intensification excessive du travail, par la fatigue qu'elle peut engendrer chez l'ouvrier, rend ses conditions de vie intenable.

En parlant des efforts faits par le sous-comité de productivité de l'O.E.C.E., Fourastié remarque : « L'action entreprise n'est ni technocratique, ni même technique; elle est avant tout sociale et humaine... La technique n'est jamais prise pour but de l'action : la technique n'est qu'un moyen d'engendrer le progrès économique; et l'économie même un moyen de parvenir au progrès social.

Le seul but de l'action européenne pour l'accroissement de la productivité est donc le progrès social. Aucun problème, aucune méthode n'est envisagée dans ses seules répercussions techniques ou économiques; on doit toujours aller jusqu'à l'homme même et étudier les conséquences de l'action sur l'homme au travail et sur l'homme en dehors de son travail. Ainsi, le point de vue de l'ingénieur et du technicien doit toujours être complété par celui de

²⁰ B. I. T., *Méthodes pratiques...*, p. 9.

²¹ Jean Fourastié, *La civilisation de 1960*, p. 33.

l'économiste et du sociologue. Le progrès social, c'est d'abord l'élévation du niveau de vie et l'accroissement du pouvoir d'achat des salariés ». ²²

C'est donc l'homme qui est le centre de ces considérations. Toutefois, une élévation du niveau de vie ne signifie pas toujours que les conditions de vie se soient effectivement améliorées. Fourastié distingue entre niveau de vie et genre de vie. « Si important que soit cet objectif du niveau de vie et si précis que soient les effets de la productivité sur le pouvoir d'achat, le progrès social ne saurait s'apprécier par ce seul critère : à côté du niveau de vie, il faut étudier le genre de vie. » « L'étude du genre de vie portera sur les conséquences du progrès de la productivité, c'est-à-dire sur la vie de l'homme en dehors de son travail : habitat, transports, loisirs, durée du travail, enseignement (vie familiale et sociale, etc.) »

Les enquêtes relatives au genre de vie devront porter surtout sur le comportement de l'homme au travail : « Il a tout d'abord été remarqué que l'accroissement de la productivité se mesure à fatigue constante ou décroissante. Jamais l'accroissement ne doit être obtenu au prix d'une augmentation de la fatigue ou de cadences plus rapides ; car s'il en était autrement, il n'y aurait pas réellement de progrès social ; le programme purement économique qui pourrait en résulter ne serait d'ailleurs pas durable. » ²³

Il est de la plus grande importance que toute augmentation de la productivité entraîne non pas seulement une élévation du niveau de vie, mais aussi une amélioration du genre de vie (si nous voulons adopter les termes de Fourastié), pour éviter qu'un accroissement de la productivité ne se fasse au détriment du travailleur. La collaboration d'économistes, de sociologues, et surtout des représentants des travailleurs fournit des garanties pour que le problème de la productivité ne soit pas envisagé uniquement au point de vue technique, mais avant tout au point de vue de l'homme qui doit en être le premier bénéficiaire.

V. — MOYENS D'ACCROÎTRE LA PRODUCTIVITÉ

Si les ouvriers ont souvent manifesté leur méfiance envers toute mesure tendant à accroître la productivité, c'est que parfois le résultat en a été une augmentation de l'intensité de travail et, par conséquent, de la fatigue. Mais il y a plusieurs moyens d'augmenter

²² Jean Fourastié, *L'effort pour l'accroissement de la productivité dans les nations de l'Europe de l'Ouest*, dans *R.I.T.*, vol. LXVII, janvier-juin 1953, p. 366.

²³ Jean Fourastié, *L'effort...*, p. 367.

la productivité qui n'impliquent pas un effort plus grand du travailleur. D'après Rucker ²⁴, une haute productivité est obtenue :

- 1) par des outils meilleurs et des investissements plus élevés par travailleurs;
- 2) par une amélioration de l'organisation et des procédés de travail;
- 3) par une meilleure collaboration entre personnel et direction.

Ce dernier facteur joue un rôle important dans l'une des entreprises belges qui a fait l'objet de l'enquête de l'Institut de Sociologie Solvay. Dans cette usine, qui s'occupe de l'assemblage et du montage de pièces d'automobile et qui compte 1.300 ouvriers et 450 employés, la productivité est plus élevée qu'ailleurs grâce au soin apporté à l'organisation et à l'atmosphère régnant dans l'entreprise. « Le salaire n'est pas employé ici comme un stimulant. Le seul stimulant efficace, de l'avis de la direction, est le fait de traiter les ouvriers comme des êtres humains raisonnables; de les faire travailler dans les meilleures conditions possibles en les payant le mieux possible; de créer une atmosphère de confiance et d'équité, où chacun puisse avoir les chances de succès, selon l'effort fait et les qualités professionnelles dont il fait montre. » ²⁵

La mission française teinture et apprêt, de retour de son voyage aux Etats-Unis, souligne que dans cette branche la haute productivité n'est pas obtenue par une intensification du rythme de travail :

« Au travail, aucun système de contrôle, il est fait appel simplement à la conscience professionnelle et à la bonne volonté des ouvriers qui veillent à l'utilisation totale de leurs machines. Cet appel à la conscience et à la loyauté de l'ouvrier est une sorte de contrôle moral qui paraît donner dans la profession plus de résultats que tous les moyens de contrôle scientifiques, de l'avis même des employeurs que nous avons interrogés sur l'efficacité des chronométrages. Nous avons pu constater également que les cadences sont tout à fait normales; les ouvriers paraissent d'ailleurs moins occupés qu'en France. Sauf exception, la productivité n'augmente pas les charges de travail. » ²⁶

D'après Léon Walther, on devrait appliquer le rythme, que nous trouvons déjà dans le domaine de la physique, de la biologie, de la

²⁴ Allen W. Rucker, *Steigende Produktivität, steigende Leistung, steigender Lohn*. Düsseldorf, 1954, p. 39.

²⁵ R. Delanois et N. Mayer, *op. cit.*, pp. 42 et 43.

²⁶ Fédération nationale des syndicats patronaux de la branche teinture et apprêt, *Rapport de la mission teinture et apprêt sur son voyage aux Etats-Unis*. Paris, 1951, pp. 27 et 28.

physiologie, au travail professionnel. Le rythme est « le caractère de tout mouvement qui revient à son point de départ à intervalles égaux. » Chaque individu a un rythme naturel. Lorsque l'ouvrier doit exécuter un travail en série, dans lequel des mouvements égaux se répètent, on devra déterminer quel est son rythme naturel pour y adapter la vitesse de travail. La répétition des mouvements à intervalles réguliers permet à ces mouvements de s'automatiser plus rapidement que par l'entraînement. La fatigue de l'ouvrier diminue, le rendement se maintient à un niveau optimum. Léon Walther m'a cité le cas d'une fabrique d'horlogerie dans laquelle l'observation du rythme de travail accompagnée de l'introduction de pauses de 5 minutes toutes les 55 minutes permet à un groupe d'ouvrières d'atteindre une production constante de 98 à 102 pièces par heure, sans qu'on observe les fluctuations typiques de la courbe de rendement au cours de la journée. L'observation du rythme fournit ainsi, d'après Walther, « la condition fondamentale d'une organisation rationnelle du travail. » ²⁷

Je voudrais me borner à examiner ici quatre moyens d'accroître la productivité :

A) *Meilleure organisation de l'entreprise et amélioration du poste de travail.*

Par une adaptation des procédés de travail, des machines, des outils à l'ouvrier, il est possible de diminuer sa fatigue et d'augmenter par là sa productivité. Voici ce que comprend REFA (Reichsausschuss für Arbeitsstudien) sous le terme « aménagement du travail » (*Arbeitsgestaltung*) : la création de conditions permettant une collaboration rationnelle du travail humain avec les moyens de l'entreprise et le matériel, en vue de l'accomplissement des tâches de l'entreprise. On étudie l'homme au travail pour déterminer de quelle manière on pourra organiser son travail de la façon la plus facile, la plus sûre et la plus économique. Cette étude comprend l'organisation du procédé de travail et l'amélioration du poste de travail. Son but est l'adaptation du travail aux facultés physiques et psychiques de l'ouvrier. ²⁸

REFA indique 24 principes pour l'amélioration du procédé et du poste de travail et donne de nombreux exemples pour les illustrer. Je ne citerai que trois principes, à titre d'exemple :

²⁷ Léon Walther, *Le rôle fonctionnel du rythme dans le travail en série*, extrait de la *Revue philosophique*. Octobre-décembre 1951, pp. 1-3. Voir aussi du même auteur : *La psychologie du travail*. Genève, 1946, pp. 240 et ss.

²⁸ REFA, *Das Refa-Buch*, Band I, *Arbeitsgestaltung*. München, 1952, pp. 11 et 12.

« 2. L'exécution du travail à la juste hauteur et dans la position la plus confortable élimine une fatigue inutile.

4. Pour ne pas interrompre le travail des deux mains, il est souvent indiqué d'utiliser un levier actionné par les pieds pour mettre en marche ou arrêter une machine.

22. Une aération bonne et régulière, la juste température et la juste humidité de l'air diminuent la fatigue de l'ouvrier. » ²⁹

Par l'étude du poste de travail, des résultats sensibles peuvent être obtenus qui se traduisent en un accroissement de la productivité.

Une meilleure organisation du poste de travail dans la soudure de connexions de câbles électriques (travail assis, suppression de la tenue du chalumeau, etc.) a permis d'augmenter la productivité de 61 %; le travail est devenu plus facile et moins fatigant. Le montage peu coûteux a été amorti en quelques semaines. ³⁰

Le poste de travail de la mise en coffret de contacteurs a été amélioré (approvisionnement plus facile, montage permettant de river la plaque de la firme d'un seul coup de marteau, tournevis américain suspendu au-dessus du poste de montage, etc.). A l'ancien poste, il fallait 100 heures de montage mensuel, au nouveau poste il en faut 70. Le nouveau poste est amorti en moins de cinq mois. ³¹

Pentzlin souligne :

« Le spécialiste de l'étude du travail doit se rendre compte que des augmentations de rendement véritables et économiquement importantes ne sont pas obtenues en réduisant toujours davantage les temps alloués de fractions de minutes, mais en premier lieu en facilitant le travail et surtout en modifiant totalement le procédé de travail, dans la mesure où cela entraîne une réduction des temps alloués. » ³²

L'inspecteur fédéral des fabriques du troisième arrondissement insistait également sur la nécessité d'une augmentation du rendement qui ne soit pas obtenue par une intensification de l'effort de l'ouvrier, mais par une amélioration du poste de travail, des outils

²⁹ REFA, *op. cit.*, pp. 96 et 97.

³⁰ Robin, *Exemple de réalisation d'étude de simplification et de préparation du travail dans une entreprise*, dans *L'étude du travail*. Mars 1952.

³¹ Jean Chazot, *Mise en coffret de contacteurs*, dans *L'étude du travail*. Février 1953.

³² Pentzlin, *Rationelle Arbeitsgestaltung*, cité par Böhrs, *op. cit.*, p. 74.

et des machines. Ces facilités qui réduisent la fatigue du travailleur sont particulièrement importantes pour les femmes et les jeunes ouvriers dont la force musculaire est plus limitée.³³

Quelques exemples de mauvaise organisation, de pertes de temps et de baisse de la productivité qu'on pourrait éviter.

Beaucoup d'efforts sont faits dans les entreprises pour améliorer l'organisation du travail, mais surtout dans les grandes fabriques il y a le danger que les mesures prises par la direction ou le bureau d'étude ne pénètrent pas avec une grande efficacité dans quelques ateliers, ceci à cause du manque d'intérêt ou du désordre de certains contremaîtres ou chefs d'équipe.

Dans un département de l'usine de mécanique A., des études avaient été effectuées par un spécialiste pour effectuer le travail de la façon la plus rationnelle, en évitant les mouvements inutiles. La contremaîtresse était chargée d'apprendre ces méthodes aux nouvelles ouvrières. Mais comme elle n'avait pas le temps (ou plutôt le désir) d'enseigner ces méthodes, les études faites n'avaient pratiquement aucun effet.

Dans un autre atelier, chef d'équipe et contrôleur ont souvent des vues différentes. Un travail expliqué par le chef d'équipe peut ne pas être accepté par le contrôleur. Parfois, l'ouvrière fait une série importante et, quand elle l'a terminée, on s'aperçoit que toutes les pièces sont fausses. Si elle avait fait contrôler la première pièce par le vérificateur (comme cela se fait aux perceuses), les fautes auraient été évitées. Les ordres et les contre-ordres sont nombreux ici. On commence un travail à la chaîne, puis, lorsque quelques pièces sont déjà terminées, le technicien arrive et fait suspendre une opération qui s'est révélée tout à fait inutile. Bien sûr, surtout dans le cas de nouveaux appareils, des tâtonnements au début seront difficilement évités. Cependant, il semble bien que, dans cet atelier, de nombreuses pertes de temps pourraient être évitées grâce à une meilleure organisation.

Dans un autre atelier, nous faisons des heures supplémentaires depuis plusieurs semaines : une heure supplémentaire obligatoire par jour et une facultative. Nombreuses sont les ouvrières qui font deux heures supplémentaires, au total presque 11 heures de travail par jour. Pour finir, toutes les femmes sont fatiguées, la production tombe. Le chef d'équipe et une autre bonne ouvrière m'affirment qu'elles gagnent moins maintenant avec deux heures supplé-

³³ Département fédéral de l'Economie publique, *Rapport des inspecteurs...*, 1942-1944, p. 84.

mentaires, parce qu'elles sont trop fatiguées (le travail est pénible physiquement). Il est intéressant de lire les constatations faites par l'inspecteur fédéral des fabriques du deuxième arrondissement :

« Dans une série de cas, les autorités cantonales, d'accord avec nous, n'ont pas accordé la permission d'effectuer des heures supplémentaires. Quelques observations faites nous ont donné raison et plusieurs directeurs d'entreprise, surtout dans la branche mécanique, nous ont affirmé qu'après quelques semaines de travail supplémentaire la production, non seulement la production à l'heure, mais aussi la production totale, tombe au-dessous du niveau atteint quand on applique l'horaire de travail normal. » ³⁴

Or, dans cet atelier, malgré la diminution de la production, on maintient les heures supplémentaires. Les femmes sont épuisées, plusieurs d'entre elles expriment leur mécontentement. Tout à coup, sans aucune explication, les heures supplémentaires sont supprimées. Nous pensons d'abord qu'il doit y avoir une panne à la machine des hommes qui nous fournissent le travail. Mais ce n'est pas la raison : tout simplement, il n'y a plus de travail. On envoie alors, pendant quelques jours, les ouvrières dans d'autres départements, en attendant que le travail revienne; on leur fait nettoyer les bureaux pour les occuper de quelque façon, finalement on les laisse à la maison deux samedis matin. Pendant des semaines, l'usine nous a payé des heures supplémentaires 25 % plus cher que les heures normales et maintenant elle fait exécuter par les ouvrières n'importe quel travail improductif pour ne pas les débaucher. Même s'il faut tenir compte des fluctuations qui peuvent intervenir dans les commandes des clients, il semble bien que parfois on pourrait éviter ces anomalies, d'autant plus que les ouvrières d'autres départements affirment que, dans leur atelier, c'est la même chose.

Un soir, la contremaîtresse nous oblige à faire une heure supplémentaire, sans qu'il y ait assez de travail. Comme nous faisons la deuxième opération, nous devons attendre que les autres ouvrières aient terminé la première opération, donc presque une heure. Le chef d'équipe explique la situation à la contremaîtresse qui, cependant, ne veut pas nous laisser partir. Il nous faut alors, pour remplir notre temps, faire de petits travaux accessoires que nous effectuons d'habitude quand nous avons un moment libre. Ce n'est pas très rentable ni pour les ouvrières, rémunérées aux pièces, ni pour l'usine qui doit verser le 25 %, sans compter l'irritation et le mécontentement des femmes.

³⁴ Département fédéral de l'Economie publique, *Rapports des inspecteurs...*, 1947-1948, p. 54.

Ce ne sont que de petites choses, mais chaque ouvrière en fait souvent l'expérience; et la somme de ces pertes de temps, de ces anomalies dans l'organisation, même à l'échelon le plus bas, peut avoir une importance considérable dans une grande usine.

D'autre part, cependant, une rationalisation trop poussée peut parfois conduire au résultat inverse, à une baisse de la production. Aux moteurs, on avait rationalisé le travail. Les moteurs qu'il nous fallait fabriquer étaient très variés, nous avions un assez grand nombre de séries. Pour augmenter la production, le chef d'atelier avait décidé de faire fabriquer, dans la mesure du possible, une série après l'autre. Ainsi, par exemple, 200 moteurs de la série 24, 200 de la série 26, etc. Tout allait bien quand il y avait les petits moteurs légers : la production augmentait considérablement. Mais quand nous ne recevions que les gros moteurs lourds à deux fils, nous étions épuisées et la production tombait au-dessous du niveau normal, parce qu'il nous était impossible de soutenir, à la longue, un tel effort. Le chef d'équipe, qui pourtant avait beaucoup de force, me disait : « Ils ne tiennent pas compte que nous sommes des femmes ! »

Lorsque la rationalisation d'un travail très monotone a été trop poussée, il y aurait lieu d'étudier si le morcellement excessif des tâches, par l'ennui qu'il provoque chez l'ouvrière, n'entraîne pas, pour finir, une baisse du rendement. Nous avons été affectées, quelques ouvrières et moi, à un travail de patience particulièrement monotone. L'ennui était si grand que tous nos efforts pour le chasser (bavarder, chanter) n'avaient pas de grands résultats. Nous étions dans un état de somnolence qui freinait, involontairement, notre cadence. Peut-être, si la tâche avait été moins morcelée et si nous avions pu faire deux opérations au lieu d'une seule, le rendement final, par l'intérêt accru au travail, aurait-il augmenté.

Cette constatation a été faite aussi par la Conférence Internationale du Travail. D'après le rapport du B.I.T., dans un certain nombre de cas, la simplification du travail n'a entraîné aucune augmentation de la productivité, car elle a privé le travail de tout intérêt et de toute signification pour l'ouvrier. « Il est en effet généralement admis que beaucoup de travailleurs préfèrent un travail dont l'exécution soit suffisamment variée, et que leur rendement est moindre lorsqu'on les occupe à un travail complètement uniforme et répété. Il semble donc que la nature intrinsèque du travail et la satisfaction que les ouvriers en retirent soient des facteurs qui influent sur le moral et la productivité dans une mesure plus importante que les employeurs ne l'imaginent parfois. » ³⁵ Comme moyens pour remédier à une monotonie excessive du travail, le B. I. T. propose :

³⁵ B. I. T., *Le travail dans le monde*, p. 93.

a) sélectionner les ouvriers, en affectant aux travaux monotones ceux qui en souffrent le moins;

b) quand le travail d'un groupe d'ouvriers est rationalisé, laisser suffisamment de souplesse au sein du groupe pour permettre à ses membres d'organiser le travail comme ils le veulent;

c) regrouper quelques éléments du travail à exécuter, de manière à en élargir le contenu et à le rendre plus intéressant pour les travailleurs.

B) *Sélection des ouvriers.*

Par une meilleure sélection des ouvriers et l'affectation de chaque travailleur à la tâche qui lui convient le mieux, on pourrait, dans plusieurs cas, augmenter considérablement la productivité. Dubreuil écrit à ce propos :

« Quand on définit la *sélection professionnelle*, on a coutume de dire que l'idée fondamentale qui préside à son organisation est celle du succès de l'entreprise. On choisit parmi les postulants l'homme qui convient le mieux à une tâche donnée. Ainsi le souci du travail passe avant celui de l'homme qui l'exécutera. Tout au moins apparemment, car il est d'autre part évident qu'en écartant d'une tâche pénible celui dont la constitution physique ne saurait la supporter, on agit en même temps dans l'intérêt de ce dernier. Cette constatation vaut tout autant d'ailleurs sur le plan intellectuel, puisque, de même, celui qui sera reconnu comme possédant des capacités supérieures ne sera pas dirigé sur une tâche exigeant peu d'intelligence. Ce serait gaspiller des ressources et, là aussi, si l'on peut observer que si c'est l'intérêt de l'entreprise d'utiliser au mieux les ressources éventuelles d'un individu, on doit reconnaître que l'intérêt de ce dernier coïncide avec celui du travail qu'il aura à faire. » ³⁶

Des fautes sont encore commises dans ce domaine. Il arrive, dans quelques usines, que certains ouvriers sont affectés à n'importe quel travail sans examen préalable de leurs aptitudes et de leurs capacités. Ceci peut devenir plus tard une cause d'instabilité de la main-d'œuvre. A l'usine A., on avait affecté au montage de radio où, d'après les ouvrières elles-mêmes, il faudrait avoir « la patience d'un moine », une jeune fille très vive. « J'étais désespérée », me dit-elle. Après quelques mois, elle quitte et va s'embaucher dans une autre usine où on la met aux perceuses. C'est un

³⁶ Hyacinthe Dubreuil, *La psychologie et l'organisation du travail*, Genève, p. 15.

travail plus grossier que souvent les femmes n'aiment pas parce qu'il est très sale, mais il exige moins de patience. L'ouvrière est heureuse à son nouveau poste, elle aime travailler dans cette usine et ne veut plus la quitter.

Au bobinage des moteurs, on a mis une jeune fille qui avait déjà travaillé, il y a deux ou trois ans, au bobinage et qui s'était embauchée ensuite dans une filature. Elle avait dû quitter la filature parce qu'elle était tombée malade. Le travail aux moteurs est manifestement trop dur pour elle. Quand elle viendra me trouver un jour dans mon nouveau département, au montage de radio, elle ne pourra cacher son envie en voyant le travail très fin qu'on peut exécuter assis sans se forcer physiquement. Une autre encore, après avoir été deux ou trois mois aux moteurs, décide de quitter l'usine. « Je n'en peux plus », dit-elle, « toujours cette fatigue et je ne gagne rien. » Coiffeuse de profession, le travail pénible physiquement l'abrutit. Finalement, elle apprend qu'on embauche au département radio. Elle demande et obtient un transfert et, depuis lors, elle est contente de son travail. Mais si, incapable de continuer aux moteurs, elle n'avait pas fait elle-même les démarches pour changer de département, elle aurait quitté l'usine, au moment même où il était très difficile de recruter du personnel.

Une très bonne ouvrière italienne faisait un travail extrêmement primitif. Elle devait former de petits tas de pièces coupées aux presses, contrôler si elles étaient conformes aux exigences et les mettre dans des caisses. Or, cette femme avait travaillé longtemps dans des ateliers de confection où, à cause de sa vitesse et de son habileté, on l'avait nommée chef d'équipe. Il y a ici une perte de ressources considérables pour l'usine. L'ouvrière ne se plaint pas; au contraire, elle est bien contente d'avoir trouvé un emploi parce qu'elle a un enfant infirme; mais l'entreprise perd beaucoup. A ce même moment, on embauchait des ouvrières pour le département radio. Il est très probable que cette ouvrière aurait été beaucoup plus rentable pour l'usine si elle avait été affectée au poste pour lequel elle était qualifiée.

On pourrait citer Carrard à ce propos :

« Quand on pense à la rareté des cas où un homme exerce le métier auquel il s'adapte mieux, et occupe un emploi répondant le mieux possible à ses qualités, on peut se représenter ce que deviendrait une entreprise où les conditions optima seraient réalisées.

Il s'agit encore là d'une anticipation réalisable, permettant d'illustrer les améliorations de rendement encore possibles.

Dans un atelier allemand de confection de pantalons d'uniforme, on répartit les ouvrières conformément à leurs qualités. Chacune reçoit l'ouvrage pour lequel elle était le mieux *douée*, si bien qu'elle pouvait déployer toutes ses facultés. Le travail courant fut accompli en moins de la moitié du temps utilisé jusqu'alors, si bien que l'amélioration globale dépassa 100 %.

De grosses réserves sommeillent dans l'être humain. C'est la raison pour laquelle l'application rationnelle des connaissances psychologiques et pédagogiques ouvre un champ de possibilités infini. » ³⁷

Colette Theurillat a remarqué plusieurs cas d'inadaptation au travail :

« Madeleine, 16 ans, vive et éveillée. Elle travaille au taillage : doit charger des chargeurs. Travail assis qui demande une attention continuelle, pas de mouvements. Pendant la pause de midi, elle fait le plein : saute, rit, agace ses aînées et gémit : « Ce n'est pas beau la fabrique. Etre comme ça assise sans bouger, devant des machines sans vie. C'est bête, ça ne me plaît au moins pas. »

Il a fallu que Madeleine tombe malade pour qu'on la change de partie. Elle travaillait debout, dans l'huile, et se plaignait à ses camarades de douleurs dans les jambes, les reins, l'estomac. On lui disait : « Ça passera, tu t'habitueras. » A la maison, elle n'osait rien dire. Elle a été malade et, sur l'ordre du médecin, a un travail assis et non plus sur une machine.

Frida a demandé à changer, à cause de ses jambes et de ses reins. On ignore simplement, parce qu'on sait que d'elle-même elle n'osera plus réclamer. » ³⁸

Des déclarations très intéressantes m'ont été faites par une psychologue d'entreprise qui effectue la sélection professionnelle dans une fabrique de fibres artificielles. Elle m'a affirmé que la productivité de l'usine dépend en partie du salaire aux pièces, mais qu'on pourrait résoudre le problème surtout par la sélection professionnelle. Dans un département où on avait dû supprimer la rémunération aux pièces, elle n'a envoyé que des femmes qui ont l'intérêt nécessaire pour ce travail. D'après les affirmations du chef d'atelier, le salaire aux pièces ne joue aucun rôle chez les ouvrières de son département en ce qui concerne la production : après la suppression de ce système de rémunération, la production est restée la même.

³⁷ Alfred Carrard, *Psychologie de l'homme au travail*. Neuchâtel, 1953, p. 209.

³⁸ Colette Theurillat, *op. cit.*, pp. 11 et 12.

On ne peut pas affirmer que la sélection des ouvriers, à elle seule, permettrait de renoncer dans tous les cas au salaire aux pièces. La difficulté serait de trouver un nombre suffisant de personnes qui produisent un optimum sans avoir besoin d'un stimulant extérieur. Cependant l'exemple donné montre bien que là où l'ouvrier, par une sélection intelligente, est affecté au travail qui l'intéresse le plus, le rendement peut être élevé même s'il n'y a pas de salaire aux pièces. Il existe en effet chez l'homme d'autres mobiles qui sont parfois négligés lorsqu'on veut voir dans la rémunération au rendement le seul moyen d'accroître la productivité.

C) Instruction des nouvelles ouvrières.

Un expert du travail me faisait remarquer qu'il y a, en ce domaine, encore beaucoup à faire dans notre pays. De nombreuses fautes, des pertes de temps et des découragements pourraient être évités si l'ouvrière recevait au début une meilleure instruction. Surtout dans une usine importante le danger est grand que le contre-maître ou le chef d'équipe, chargés d'instruire la nouvelle ouvrière, ne lui vouent pas beaucoup d'attention parce qu'ils ont déjà suffisamment de travail. Cela dépend, en grande partie, de la conscience professionnelle du chef d'équipe. Dans un département de l'usine de mécanique A., par exemple, une chef d'équipe s'est donné beaucoup de peine pour m'apprendre le travail, tandis qu'aux perceuses les instructions du chef d'équipe étaient tellement insuffisantes que si les anciennes ouvrières ne m'avaient pas aidée, je n'aurais jamais appris le métier.

Je crois que dans certaines branches il y aurait avantage à charger une ancienne ouvrière de l'instruction des nouvelles. Le chef d'équipe qui se borne à distribuer le travail et à montrer la première opération, n'a pas toujours l'adresse des anciennes ouvrières et ne connaît pas les petits « tours de main » qui permettent à celles-ci de travailler vite. Ainsi par exemple, au montage de radio le chef d'équipe avait montré le travail à deux jeunes filles d'une façon tout à fait irrationnelle, et elles perdaient beaucoup de temps. Heureusement, une ancienne ouvrière s'en était aperçue et leur avait appris à organiser ce travail tout autrement, en leur recommandant vivement : « Et surtout, ne faites jamais comme vous montre le chef d'équipe. Il ne sait pas travailler. »

Au début, on ne connaît pas encore les outils qu'il faut employer. Une femme devait brûler les isolations. Cela lui prenait beaucoup de temps et elle était découragée en voyant qu'elle n'arriverait pas à rester dans la norme; mais elle ne pouvait pas forcer davantage, il lui fallait attendre que l'appareil fasse son travail. Finalement, une

ancienne ouvrière lui avait expliqué que le fil dans lequel passait le courant électrique était trop usé et, par conséquent, le courant trop faible. Le fil ayant été changé, l'opération se fit beaucoup plus vite. Une autre nouvelle ouvrière fit la même expérience : perte de temps excessive, découragement et mécontentement. Et tout cela parce que le chef d'équipe ne s'en était pas occupé.

Ou bien le chef d'équipe montre à l'ouvrière exclusivement les quelques opérations qu'elle aura à faire, sans lui en expliquer le sens. Ainsi le chef d'équipe nous avait indiqué comment couper une série de câbles, sans nous donner aucune explication quant à leur utilisation. Conformément à ses instructions, nous les avons coupés quelques millimètres trop courts. Ceci a rendu extrêmement difficile et pénible la tâche des ouvrières qui, quelques jours après, les ont utilisés. Elles ont dû tirer les câbles de toutes leurs forces pour les allonger un peu. Si on nous avait montré à quoi ces câbles servaient, cet inconvénient aurait pu être évité.

Au bobinage des moteurs, j'avais demandé au contrôleur de m'expliquer comment les moteurs fonctionnent. Il me répondit : « Vous ne comprendriez rien. » Au montage de radio, au contraire, le chef d'équipe promet de me donner une explication quand il aurait un moment libre. C'est moi, ici, qui ne profitai pas de l'occasion. Je m'étais rendu compte, en effet, que j'aurais dû travailler à la plus grande vitesse pour atteindre le rendement exigé et que je n'aurais pas pu me permettre de perdre du temps pour avoir des explications.

Jacqueline Wavre, une ancienne étudiante qui a travaillé dans une usine de mécanique, doit rectifier un vilbrequin.

« Qu'est-ce qu'un vilbrequin ? ai-je demandé le premier jour.

— Ça ne vous regarde pas.

— A quoi sert un vilbrequin ? ai-je redemandé une heure après.

— Il vous suffit de faire ce qu'on vous dit. »³⁹

A la fabrique de chaussures C., les nouvelles ouvrières, après quelques jours de travail, sont réunies dans une salle spéciale où on leur donne des renseignements sur l'entreprise qui les a embauchées et où on leur montre les différentes séries de chaussures faites par la maison, depuis les gros souliers militaires aux derniers modèles pour dames. Les ouvrières trouvent cela très amusant et y manifestent de l'intérêt.

Pourquoi ne pas généraliser cette instruction ? On pourrait ob-

³⁹ Jacqueline Wavre, *Ouvrière d'usine durant deux mois de vacances universitaires*, manuscrit d'un article paru dans *Annabelle*. Janvier-février 1946, p. 2.

jecter qu'il est beaucoup plus difficile de donner des informations sur des appareils électriques, qu'il faut avoir déjà des connaissances. Il serait possible peut-être de le faire d'une manière élémentaire. On sous-estime aussi les ouvrières. Il y a quelques ouvrières (je ne dis pas toutes ni la plupart) qui ont de l'intérêt et arriveraient à comprendre. Le chef d'équipe au bobinage des moteurs, une femme, lisait les dessins techniques et me disait que cela l'intéressait beaucoup (personne ne les lui avait expliqués). Pendant la guerre, tandis que les hommes étaient sous les armes, la contremaîtresse de cet atelier dut se débrouiller à déchiffrer les dessins techniques, pour que la fabrication des moteurs ne subit pas un arrêt. Maintenant, les deux contrôleurs s'adressent à elle pour lui demander son avis lorsqu'il y a des moteurs spécialement compliqués qu'ils ne comprennent pas.

Lors de sa sixième session, la Commission de la condition de la femme remarquait également :

« L'expérience de la guerre a montré aux Etats-Unis et au Royaume-Uni que des candidates bien choisies pouvaient être formées pour des postes d'agents de maîtrise ou pour des postes techniques moyens, sans que leur préparation différât de celle des hommes. » ⁴⁰

Au montage de radio, une ouvrière regrette de ne pas avoir accepté un livre de radiotechnique que voulait lui prêter un ingénieur. Des ouvrières italiennes de ce département me disent qu'elles avaient demandé au début des explications au chef d'équipe. C'était trop difficile de comprendre parce qu'il ne parlait que l'allemand.

Il faudrait donner des renseignements aux ouvrières au début déjà et ne pas attendre qu'elles aient demandé des explications. J'ai constaté personnellement que souvent la répétition des opérations parcellaires enlève tout intérêt au travail et, ce qui est encore pire, plonge les femmes dans une telle routine qu'elles n'ont plus le désir de penser, de se poser des questions sur le travail. Si l'intérêt est encore vivant les premiers jours, après quelque temps on est pris dans le mécanisme du travail parcellaire et on perd l'habitude de penser. On fait les choses machinalement, sans plus rechercher d'explications.

La Commission de la condition de la femme s'est occupée aussi du problème de l'enseignement professionnel des femmes. Comme l'indique la Commission, pour le moment, « les notions élémentaires courantes de mécanique, de technologie élémentaire et de manie-

⁴⁰ Nations Unies - Commission de la condition de la femme, *Rapport sur l'orientation professionnelle et l'enseignement professionnel et technique des femmes*. Sixième session, 29 janvier 1952, p. 28.

ment des outils que possèdent les jeunes filles et les femmes sont en général inférieures à celles que possèdent les garçons et les jeunes hommes. Diverses méthodes ont été appliquées pour tenir compte de cette situation de fait. Aux Etats-Unis, par exemple, on a créé dans certaines entreprises des cours spéciaux de formation préliminaire pour les femmes, ou prolongé dans le cas des ouvrières les cours d'instruction prévus pour les hommes, pour les métiers non qualifiés. » ⁴¹

D) *Systèmes de rémunération.*

Le système de rémunération est un des moyens qui permettent d'augmenter la productivité. Mais il y a deux manières tout à fait différentes d'obtenir une productivité plus élevée, deux formules qui s'opposent dans leur principe :

1) Il y a tout d'abord les formules dont le but immédiat est d'accroître la productivité : ce sont les salaires au rendement.

2) Il y a ensuite les formules qui ne visent pas en premier lieu à augmenter la productivité, mais à intégrer l'ouvrier dans l'entreprise, à l'intéresser à son travail et qui, en dégageant d'autres mobiles chez l'ouvrier, provoquent indirectement un accroissement de la productivité.

Rémunération au rendement.

Tandis que les premiers moyens indiqués : meilleure organisation de l'entreprise et amélioration du poste de travail, sélection des ouvriers et instruction des nouvelles ouvrières ne produisent pas une intensification des efforts des travailleurs, mais au contraire leur facilitent l'accomplissement de leur tâche, l'augmentation de la productivité, obtenue par l'application d'un système de rémunération au rendement, peut être la conséquence d'un effort supplémentaire fourni par l'ouvrier.

Le B.I.T. souligne l'importance de la rémunération au rendement pour accroître la productivité : « Les systèmes de rémunération au rendement sont maintenant largement appliqués dans nombre de pays et la reconnaissance croissante de la nécessité d'élever le niveau de la productivité du travail a suscité un intérêt de plus en plus grand pour les possibilités offertes par ces systèmes. » ⁴²

Une assemblée d'experts, réunie en avril 1951 sous les auspices de l'O.I.T., faisait les constatations suivantes :

⁴¹ Nations Unies - Commission de la condition de la femme, *Rapport sur l'orientation professionnelle...*, p. 26.

⁴² B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 1.

« 1. Il est généralement admis qu'une augmentation constante de la productivité du travail est la condition essentielle pour assurer un niveau de vie plus élevé à toutes les couches de la population et notamment aux travailleurs salariés.

2. Cette conception a donné une nouvelle importance aux systèmes de salaire au rendement. Dans la mesure où de tels systèmes de salaire peuvent être efficacement appliqués, ils contribueront à assurer une production accrue, génératrice de bien-être général.

3. On doit reconnaître toutefois, dès l'abord, que le but essentiel — le bien-être général — ne peut être atteint que si les systèmes de salaires au rendement sont élaborés et appliqués avec l'adhésion des travailleurs et dans un climat de bonnes relations industrielles. Il est également nécessaire que ces systèmes soient adaptés aux conditions propres à chaque industrie et à chaque pays intéressé et qu'ils comportent des garanties certaines destinées à protéger les intérêts des travailleurs. » ⁴³

Cependant, l'introduction d'un système de rémunération au rendement ne peut pas, à lui seul, augmenter la productivité. Une enquête intéressante a été effectuée par l'Institut de Sociologie Solvay sur vingt entreprises belges pour déterminer les rapports existant entre salaire, climat social et productivité. Voici quelques constatations : « Des observations auxquelles il a été procédé, il résulte que ce sont les réactions des travailleurs qui jouent, dans notre domaine, le rôle éminent. Ces réactions ne sont bien souvent qu'une résultante de l'attitude de l'employeur; elles peuvent être déterminées notamment par le mode de rémunération appliqué, dans la mesure où celui-ci agit sur le climat social de l'entreprise... La rémunération ne peut être considérée comme un moyen suffisant pour accroître la productivité. Si l'ouvrier est sensible jusqu'à un certain point à l'accroissement du salaire, il attend autre chose de son travail qu'une rémunération, si généreuse soit-elle. » ⁴⁴ L'enquête a établi que parfois l'ouvrier se fixe un certain niveau de salaire et ne fait pas d'efforts pour le dépasser. « L'existence d'un régime de coopération entre la direction et le personnel se traduit, au contraire, par une tendance au progrès, par une recherche constante de perfectionnement. » D'autre part, l'amélioration des relations sociales n'est pas, à elle seule, un moyen suffisant, puisque l'accroissement du salaire constitue pour l'ouvrier la preuve la plus évidente de la bonne volonté patronale.

⁴³ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 198.

⁴⁴ R. Delanois et N. Mayer, *op. cit.*, pp. 28 et 29.

Formules de rémunération visant à intéresser l'ouvrier à l'entreprise.

Elles atteignent indirectement un accroissement de la productivité en augmentant l'intérêt du travailleur pour l'entreprise. Nous ne considérons ici que les équipes autonomes, le salaire proportionnel et la prime collective préconisée par l'Institut Technique des Salaires. L'importance de ces tentatives pour le problème qu'elles posent (bien qu'elles soient limitées en nombre et en années d'expérience) justifie la nécessité de leur consacrer un chapitre à part.

CHAPITRE IX

FORMULES DE SALAIRE PERMETTANT D'INTEGRER LE TRAVAILLEUR A L'ENTREPRISE

Déjà Carrard avait fait remarquer qu'il n'y a pas un seul mobile dans l'homme qui travaille : le désir du gain. Dans une étude du salaire envisagé comme problème de psychologie sociale, Carrard affirmait : « On trouve encore assez souvent des chefs pour qui le problème du commandement des hommes se borne uniquement à la détermination du contenu du sachet de paie. Ils sont d'avis qu'il suffit d'octroyer au travailleur un gros salaire pour le transformer en un collaborateur satisfait. Or, même sans tenir compte du fait que la notion de « gros salaire » est on ne peut plus relative, il est évident que des supérieurs de cette espèce omettent complètement le fait que l'homme n'attend point seulement une rétribution matérielle en contreprestation de son travail. Dans son âme, gisent certains besoins profonds qui, au cours de son existence professionnelle, exigent satisfaction en premier lieu »¹. Les besoins qui doivent être satisfaits sont, d'après cet auteur, les besoins d'entretien, de sécurité, de reconnaissance des services, d'activité créatrice utile, de développement personnel, d'ascension. Or, le salaire ne satisfait complètement que le besoin d'entretien et partiellement le besoin de sécurité et de reconnaissance des services.

Jean Fourastié, parlant de « l'irruption de l'humain » dans l'organisation du travail, indique qu'en Amérique « depuis 1935, les plus grandes firmes ont successivement découvert que le chronomètre n'est pas la clef du rendement »². On a constaté le rôle important que joue l'état d'esprit du travailleur sur le niveau de la production.

E. Giroud, dans un article consacré à l'intéressement collectif des travailleurs, fait remarquer que le patronat n'est pas d'accord avec les syndicats quant à la manière de partager les fruits dérivant

¹ Alfred Carrard, *op. cit.*, p. 267.

² Jean Fourastié, *La civilisation de 1960*, p. 31.

d'un accroissement de la productivité : « Selon les porte-paroles de ses associations, l'ouvrier trouve sa part grâce aux systèmes de rétribution au rendement et aux gratifications qui lui sont bénévolement accordées en fin d'exercice. Cette conception est fausse. Le travail aux pièces, à l'accord ou à la prime, est un moyen de récompenser l'ouvrier habile ou simplement plus actif ou plus ingénieux. Mais ce système est aussi trop souvent utilisé pour contraindre l'ouvrier à fournir un effort sans cesse accru et finalement irrationnel. En outre, bien des travaux ne peuvent être rétribués autrement qu'au temps. C'est le cas de ceux qu'exécute le personnel des cadres et des bureaux dont la proportion augmente dans l'entreprise moderne »³.

Giroud propose l'intéressement collectif des ouvriers, c'est-à-dire l'institution de primes collectives réparties à l'ensemble du personnel de l'entreprise. En intéressant tout le personnel au bon rendement de l'entreprise, il y aura une augmentation de la production. « Cette augmentation de la production n'est pas due particulièrement à un effort supplémentaire fourni par l'ouvrier et l'employé. Elle est plutôt la conséquence du fait que l'un et l'autre sont directement intéressés à la bonne marche de l'entreprise qui devient un peu leur chose, à la joie du travail qui en résulte et aux mesures de rationalisation qu'ils proposent en vue de réduire leur effort et d'augmenter leur rendement ». Comme systèmes d'intéressement collectif des ouvriers, Giroud mentionne les équipes autonomes (Dubreuil) et le salaire proportionnel (Schueller). Plus tard, il proposera aussi la prime collective préconisée par l'I.T.S.⁴.

Comme l'indique Giroud, c'est en intéressant les ouvriers au bon rendement de l'entreprise qu'on obtiendra une augmentation de la productivité, car les ouvriers seront portés eux-mêmes à rationaliser leur façon de travailler. On ne se rend pas compte combien de rationalisations sont étouffées dans l'industrie actuelle par le manque d'intérêt des ouvriers. A. Müller von Blumencron l'admet également :

« Quand l'ouvrier découvre lui-même des possibilités de rationaliser son travail, de peur que le temps alloué ne baisse ensuite, il peut ne pas en faire usage ou bien les utiliser en cachette. L'employeur peut se protéger contre ces rationalisations non utilisées par un contrôle continu de l'exécution et de l'organisation du travail, mais aussi par une récompense absolument adéquate des propositions

³ Emile Giroud, *L'intéressement...*

⁴ Emile Giroud, *Les primes collectives*, dans *La Lutte syndicale*. 14 septembre 1955.

d'amélioration, de façon qu'il vaille vraiment la peine pour l'ouvrier d'annoncer sa découverte, même si le temps alloué sera baissé »⁵.

Je crois que c'est surtout en intéressant l'ouvrier à la marche de l'entreprise que l'employeur pourra se protéger contre ces découvertes cachées.

A la fabrique de chocolat B., on a introduit le travail à la chaîne pour la mise en boîte des pralinés. Les bonbons sont placés devant les ouvrières. La première ouvrière doit mettre la première rangée de pralinés, la deuxième ouvrière la deuxième rangée, et ainsi de suite. Mais les boîtes sont de différentes grandeurs. Dans les petites boîtes d'une demi-livre, les femmes ne mettent que trois ou quatre bonbons, dans les grandes boîtes dix ou douze. Or, les boîtes passent sur le convoyeur à la même vitesse. Puisqu'il faut, naturellement, plus de temps pour mettre dix bonbons dans la boîte que pour en mettre quatre, chaque ouvrière doit retenir la boîte et la pousser en arrière de la main gauche, pour qu'elle n'aille pas plus loin. Ceci entrave son travail, en outre la boîte se salit souvent ou le papier intérieur se déchire.

Une femme m'avait dit : « Il suffirait d'adapter la vitesse du convoyeur à la grandeur de la boîte à remplir ! ». C'était élémentaire, mais personne à la direction ne pensait à consulter les ouvrières sur la manière d'exécuter le travail. Je demandai à l'ouvrière si elle ne voulait pas avertir le bureau de fabrication. Elle me répondit : « Pour quelle raison ? Ils ne nous demandent pas notre avis. Souvent, nous voyons qu'il y a des choses qu'il faudrait faire autrement. Parfois, mais après beaucoup de temps, le bureau s'en aperçoit également et il fait changer. Mais nous l'avions vu avant ».

Si les ouvrières étaient vraiment intéressées à leur travail, elles signaleraient spontanément à la direction toutes ces rationalisations possibles. Mais ce n'est pas en instituant simplement des boîtes à suggestions que l'on parviendra à augmenter leur intérêt au travail.

A.-G. Ligier, après avoir donné quelques exemples pratiques des effets néfastes des stimulants individuels sur la qualité du travail, ajoute : « L'intéressement du personnel aux économies et aux fruits de l'entreprise a montré que quand il était non seulement prévu pour résoudre la seule question rémunération, mais quand il

⁵ A. Müller von Blumencron, *op. cit.*, pp. 64 et 65.

portait en lui des possibilités d'amélioration du climat par sa valeur morale et éducative, il devenait très vite un instrument incomparable d'amélioration de la productivité »⁶.

I. — EQUIPES AUTONOMES

Hyacinthe Dubreuil insiste sur la nécessité de libérer d'autres mobiles dans le travailleur⁷. Il constate qu'au sommet de l'entreprise se trouve un homme, le patron, dont l'activité et l'intérêt au travail, sans être stimulés par aucun système de prime, sont cependant au maximum. Le travailleur pourra adopter la même attitude quand il sera mis dans la position de l'entrepreneur indépendant⁸.

Or, toutes les tentatives qui ont eu pour but de résoudre la question ouvrière, n'ont été, en réalité, que des moyens d'éluder son problème essentiel⁹. Ce n'est pas non plus en remettant une entreprise aux mains de l'état, ni en instituant des comités d'entreprise — si ces mesures ne sont pas accompagnées d'une transformation de la structure interne de l'entreprise — qu'on changera réellement la condition des travailleurs¹⁰.

Dubreuil préconise la subdivision de la grande entreprise en une quantité de sous-entreprises, les équipes autonomes. Il faudra prendre pour base d'une nouvelle organisation de l'entreprise toutes les subdivisions techniquement isolables. « Puis, ces unités étant délimitées, il faudrait leur accorder une autonomie non seulement technique, mais encore en quelque sorte budgétaire, afin que les hommes incorporés dans cette unité particulière y trouvent chacun, par l'effet d'un partage proportionnel équitable du produit du travail, une situation personnelle comparable à celle que leur offrirait une entreprise indépendante. Il va sans dire que cette autonomie n'est concevable que dans les limites compatibles avec la bonne harmonie de l'ensemble. De cette manière, l'entreprise pourrait prendre l'aspect d'une juxtaposition de cellules, dans lesquelles pourrait s'établir l'équilibre tant recherché entre l'intérêt personnel de chaque individu et l'intérêt collectif de l'entreprise. Toutes les relations intérieures de l'entreprise, tant entre l'individu et le groupe, qu'entre le groupe et l'entreprise, tendraient alors à prendre la forme de relations purement commerciales, dans lesquelles dis-

⁶ A.-G. Ligier, *La réduction des frais généraux dans les entreprises par l'étude du travail et la collaboration du personnel*, dans *L'étude du travail*, Mai 1954.

⁷ H. Dubreuil, *Standards*, pp. 162 et 163.

⁸ H. Dubreuil, *La psychologie...*, p. 30.

⁹ H. Dubreuil, *L'équipe et le ballon*, p. 19.

¹⁰ *Ibid.*, p. 38.

paraîtrait cette notion de subordination qui est une intarissable source de conflits »¹¹.

Il n'y aura plus de rapports directs entre celle que Dubreuil appelle « l'entreprise mère » et les membres individuels du groupe. Le chef du groupe recevra de l'entreprise une tâche collective que le groupe exécutera à un prix global convenu. L'entreprise met à disposition les locaux, l'outillage et la matière première. C'est le groupe qui se chargera des détails de l'exécution ¹². Il peut organiser le travail comme il veut, le répartir entre ses membres à son gré, recruter ses membres, choisir son chef et répartir le produit d'après les règles qu'il juge équitables. Il aura intérêt à confier les différentes tâches aux personnes qui conviennent le mieux. Le partage du produit pourra se faire à parts égales, là où les difficultés du travail sont sensiblement les mêmes, ou bien le groupe pourra établir une règle de partage proportionnel quand il y a des capacités variées.

Une liaison s'établit ainsi entre les intérêts individuels et collectifs. « Non seulement chaque membre du groupe est intéressé à donner à sa production la plus haute valeur possible, mais il a également intérêt à ce que cette valeur s'élève aussi chez tous les autres, et, par conséquent, à les aider chaque fois que l'occasion s'en présentera ¹³.

Pour Dubreuil, le système des équipes autonomes ne doit pas être considéré comme une méthode de rémunération. Ce qu'il vise en premier lieu, c'est l'introduction dans l'industrie d'une organisation « qui puisse élever réellement les travailleurs au-dessus de leur condition de salariés, c'est-à-dire d'hommes essentiellement dépendants »¹⁴.

On a fait parfois le reproche au système Dubreuil que le fait d'intéresser les ouvriers collectivement pourrait devenir, finalement, asocial, les travailleurs se surveillant strictement l'un l'autre pour éviter toute perte de temps. Voici ce que dit Dubreuil de l'expérience faite dans l'usine où il travaillait lui-même : « Entre nous, la solidarité prend plus tard des formes originales et efficaces : un camarade reçoit chez lui des parents et voudrait bien jouir de quelque liberté pour être avec eux : « Reste chez toi cet après-midi. On ne déduira rien. Ce sera notre tour une autre fois... ». Un autre, particulièrement courageux et dévoué se trouvant malade pour quelques jours, on décide — car on sait que ce n'est pas un « tireur au flanc » — qu'on ne tiendra pas compte de son absence. Au jour

¹¹ H. Dubreuil, *A chacun sa chance*. Paris, 1935, p. 115.

¹² *Ibid.*, p. 117.

¹³ H. Dubreuil, *A chacun sa chance*, p. 120.

¹⁴ H. Dubreuil, *L'apprentissage de la liberté dans les équipes autonomes doit précéder les rémunérations d'entreprise*, dans *Producteurs*. Janvier 1947.

de la répartition, il touchera sa part pleine »¹⁵. Pour arriver à ce point, il faut une éducation des hommes (je ne dis pas seulement des ouvriers). Le danger d'une pression d'un travailleur sur l'autre ou d'une sélection trop sévère existe. Mais, en reprenant les termes mêmes de Dubreuil, il faut que les travailleurs commencent à faire l'apprentissage de la liberté.

On a affirmé aussi que les ouvriers produiront à un rythme exagéré entraînant le surmenage. Dubreuil, en donnant un exemple d'application pratique des équipes autonomes, répond comme suit à cette objection : « S'il y a eu une augmentation du rendement, elle a été due davantage à l'intelligence apportée dans l'exécution du travail qu'à un surcroît d'effort physique »¹⁶.

Ce qu'il y a d'intéressant dans le système préconisé par Dubreuil, c'est le changement de la situation du salarié. La marge de liberté qui lui est laissée augmente son esprit d'initiative et son intérêt. La condition de l'ouvrier s'améliore, tant matériellement que moralement¹⁷. Comme le remarque Dubreuil, ce n'est pas en donnant une culture pendant les loisirs qu'on pourra élever les travailleurs, c'est dans le travail lui-même qu'il faut trouver le secret du développement intellectuel et spirituel. Si ceci n'est pas encore possible actuellement, il faudra modifier la position de l'ouvrier à l'égard de son travail. « *A la division des opérations matérielles du travail, il faut ajouter maintenant la division, la répartition si l'on aime mieux, de l'activité intellectuelle à laquelle donne lieu leur exécution* »¹⁸.

II. — SALAIRE PROPORTIONNEL

E. Schueller préconise l'introduction du salaire proportionnel (S. P.) pour redonner aux ouvriers l'intérêt à leur travail.¹⁹

Il a observé le « détraquement du monde économique »²⁰ : chute des prix, crise, déflation, guerre. L'une des raisons de ces bouleversements économiques réside dans le fait que le pouvoir d'achat des travailleurs ne correspond pas à la quantité de biens produits. Si les salaires n'augmentent pas proportionnellement à la production, une

¹⁵ H. Dubreuil, *A chacun sa chance*, p. 164.

¹⁶ H. Dubreuil, *Une expérience pratique de collaboration ouvrière*, dans *Chefs*, N° 6, 1951.

¹⁷ Ch.-A. D., *Le congrès international de l'organisation scientifique, les relations du travail et le système Dubreuil*, dans *Journal des associations patronales*, N° 36, 1951.

¹⁸ H. Dubreuil, *Le travail et la civilisation*. Paris, 1953, pp. 116-118. (Souligné par l'auteur.)

¹⁹ Eugène Schueller, *La révolution de l'économie*. Paris, 1941, p. 54.

²⁰ E. Schueller, *Faire vivre*. Paris, 1945, pp. 23-31.

partie des biens ne pourra pas être écoulée à cause de l'insuffisance des moyens d'achat. Il est donc nécessaire, d'après Schueller, d'équilibrer la production et la consommation en distribuant des salaires qui augmentent proportionnellement aux produits offerts sur le marché. Mais il ne suffit pas de proportionner les salaires à la production, d'après Schueller, il faudrait encore adopter l'impôt proportionnel et la monnaie proportionnelle.²¹

Je ne considérerai ici que le salaire proportionnel. Le S. P. consiste à rémunérer les ouvriers « au moyen d'une part de la production calculée généralement en pourcentage du chiffre d'affaires, c'est-à-dire à les payer comme depuis tout temps on paye les représentants de commerce. »²²

Pour déterminer la part de production qu'il faut attribuer aux salariés, on divisera le chiffre d'affaires réalisé depuis cinq, dix ou vingt ans par le total des salaires payés pendant la même période : on trouvera ainsi la « constante des salaires ». ²³

Une fois cette constante des salaires déterminée, le calcul est facile. Si la constante des salaires est de 20 % et que l'entreprise fait un million de chiffre d'affaires, le total des salaires répartis sera de fr. 200.000. Si l'année suivante l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de fr. 1.100.000, le salaire réparti s'élèvera à fr. 220.000.

Un compte de compensation sera ouvert dès le début pour faire face à des déficits éventuels. Il est alimenté de la façon suivante : les mois où le salaire proportionnel dépasse le salaire conventionnel, un certain pourcentage — par exemple 20 ou 30 % — sera versé à ce compte. Des prélèvements seront effectués quand le chiffre d'affaires ne permettrait pas de distribuer un salaire normal.

Normalement, en cas de chiffre d'affaires suffisant, le salaire du personnel sera ainsi composé :

- 1) salaire légal horaire (toujours garanti et payé);
- 2) éventuellement primes de production;
- 3) boni du salaire proportionnel proprement dit.²⁴

Schueller indique trois modes de répartition du S. P. au personnel : au prorata des salaires, en parts égales ou en fonction de coefficients particuliers.²⁵

Pour le bon fonctionnement de ce système, une condition est

²¹ E. Schueller, *Faire vivre*, p. 36.

²² E. Schueller, *Introduction au salaire proportionnel*. Paris, 1952, p. 2.

²³ E. Schueller, *Le salaire proportionnel et quelques aperçus de l'économie proportionnelle*. Genève, 1948, p. 4.

²⁴ E. Schueller, *Le salaire proportionnel...*, p. 8.

²⁵ E. Schueller, *Faire vivre*, pp. 60-62.

essentielle : « Appliquer le S. P., décider que, dans une entreprise, les salaires payés représenteront 20 % de la production, consiste pour le patron à prendre l'engagement que, désormais, il ne cherchera plus à faire baisser la part proportionnelle des salaires, à la faire passer, par exemple, de 20 à 19 ou à 18 %. Mais, par réciprocité, cela implique que les salariés, de leur côté, ne chercheront plus à faire hausser la part des salaires, à la faire passer de 20 à 21 ou à 22 % » ²⁶ Cependant, Schueller prévoit des exceptions : « Si l'entreprise a changé de nature, il est légitime de déterminer un nouveau coefficient. L'essentiel est de prendre toutes précautions pour éliminer l'arbitraire, et il est sage d'avoir recours à un arbitrage ou à une expertise. » ²⁷

Le S. P. va changer la position de l'ouvrier à l'égard de l'entreprise. Pour Schueller, le S. P. fait de l'entreprise une véritable communauté entre tous ceux qui y collaborent. Ainsi, dans une maison qui a adopté le S. P., « on a le sentiment que, dans une certaine mesure, l'entreprise est devenue pour chacun sa propre affaire. » ²⁸

L'application du S. P. entraîne, dans beaucoup d'entreprises, une augmentation de la production de 15, 20 ou 30 %. « L'atmosphère de l'entreprise est alors sérieusement changée. Chacun se rend compte du rendement de son effort personnel et va même au devant des disciplines collectives de la production organisée : rationalisation, standardisation, mécanisation : toutes ces méthodes qui, avant l'application du S. P., semblaient si difficiles à faire accepter par les ouvriers, s'imposent pour ainsi dire d'elles-mêmes. » ²⁹

Sans doute, l'adoption du salaire proportionnel peut augmenter l'intérêt de l'ouvrier à son travail, changer son attitude à l'égard de l'entreprise et accroître par là la productivité. Son application dans plusieurs entreprises peut donner de bons résultats. Cependant, je ne crois pas, comme le voudrait Schueller, qu'on pourrait appliquer le S. P. dans toutes les usines. Il y a trop de différences dans la structure des entreprises pour qu'une formule unique de salaire soit toujours efficace.

²⁶ E. Schueller, *Le salaire proportionnel...*, p. 13.

²⁷ E. Schueller, *Faire vivre*, p. 76.

²⁸ E. Schueller, *La révolution de l'économie*, p. 54.

²⁹ E. Schueller, *Faire vivre*, p. 105.

III. — PRIME D'ENTREPRISE (PRIME COLLECTIVE)

C'est la formule préconisée par l'Institut Technique des Salaires. Comme l'indique l'I. T. S., « le but de la prime collective est de mettre en évidence le caractère collectif de l'entreprise et d'en tirer toutes les conséquences pratiques requises pour parvenir à accroître l'efficacité du travail collectif »³⁰

L'I. T. S. constate que les formes de rémunération du travail appliquées jusqu'à présent isolent à l'intérieur de l'entreprise les divers individus, patrons, cadres et ouvriers. « C'est dans une organisation collective du travail que les hommes, quel que soit leur tempérament, parviennent à donner le meilleur de leur activité. Dans l'entreprise, ceux qui sont naturellement actifs se trouvent disciplinés, les plus indolents sont encadrés et entraînés. La prime collective ne doit pas être conçue comme une spéculation sur l'appât du gain individuel : elle n'est pas un stimulant direct de l'intensité du travail, mais elle contribue à accroître son efficacité collective en rendant sensible aux salariés l'organisation dont ils font partie. »³¹

La prime collective est d'une autre nature que les salaires au rendement. La base de la rémunération au rendement est le travail individuel, parcellaire de l'ouvrier; dans la prime collective, c'est le résultat collectif de l'entreprise.

Deux possibilités sont envisagées par l'I.T.S. : la prime de productivité et la prime de prospérité.

A) *Prime de productivité.*

L'I. T. S. distingue entre productivité et rendement. On parle d'augmentation du rendement lorsqu'on n'envisage qu'un seul facteur de production (par exemple la main-d'œuvre). Le terme « productivité » ne peut être employé qu'au niveau de la production (où tous les éléments entrent en ligne de compte : main-d'œuvre, matières premières, énergie, installations, etc.).³²

La prime de productivité est « celle qui intéresse le personnel à la marche industrielle de l'entreprise, indépendamment des opérations commerciales ». ³³ L'accroissement de la productivité est l'amélioration du prix de revient. ³⁴

Pour déterminer la prime de productivité, il faudra mesurer

³⁰ I. T. S., *Institution des primes collectives dans les entreprises, Producteurs*. Paris, 1950, p. 15.

³¹ *Ibid.*, p. 17.

³² A. Boyer et J. Dubois, *La prime d'entreprise*. Genève, 1955, pp. 12-16.

³³ *Ibid.*, p. 19.

³⁴ *Ibid.*, p. 42.

l'amélioration de la productivité. A cet effet, on comparera le coût de la production périodique au coût normal.³⁵ La base de référence fixe, le coût normal, peut être soit un coût techniquement prévu, soit un coût historique, c'est-à-dire un coût constaté dans les périodes précédentes.³⁶

Il est nécessaire de prendre en considération le coût normal complet, dans lequel entrent en ligne de compte tous les moyens de production, parce qu'en négligeant un élément important on pourrait faire apparaître des hausses ou des baisses fictives de productivité. Pour des raisons d'ordre pratique, on devra parfois, dans certaines entreprises, avoir recours à un nombre incomplet d'éléments pour mesurer la productivité « à condition que l'on puisse, après l'étude, formuler valablement l'hypothèse de la stabilité des éléments dont on ne peut pas tenir compte. »³⁷ Il faudra encore déterminer la solution, qui varie selon les différentes entreprises, pour éliminer l'incidence du progrès technique.

« En établissant le coût normal complet des produits, on obtiendra les dépenses qu'une quantité effective de production aurait dû normalement demander à toute entreprise. »³⁸ On connaît les dépenses réelles de la production effective. Il y aura une amélioration de la productivité lorsque les dépenses effectives seront inférieures aux dépenses normales.

B) Prime de prospérité.

Tandis que la prime de productivité intéresse le personnel à la marche industrielle de l'entreprise, la prime de prospérité ou participation à la plus-value l'intéresse à la somme du résultat industriel et du résultat commercial.³⁹

Pour mesurer la prospérité, on fait la différence : recettes moins dépenses. Il faudra éliminer, dans la détermination des recettes et des dépenses, les éléments qui pourraient fausser la mesure, tel que les influences de la gestion financière, de la réglementation fiscale. Le taux de la prime peut être obtenu en divisant la plus-value d'exploitation par les frais d'exploitation sauf frais de matières. Chaque feuille de paie sera augmentée de ce taux dans le mois ou le trimestre considéré.⁴⁰

³⁵ I. T. S., *Une prime de productivité doit être une prime collective*, dans *L'année des techniques salariales en France, Producteurs*, Paris, 1950, pp. 20 - 21.

³⁶ A. Boyer et J. Dubois, *La prime d'entreprise*, p. 43.

³⁷ I. T. S., *Une prime de productivité...*, p. 23.

³⁸ *Ibid.*, p. 20 et 21.

³⁹ A. Boyer et J. Dubois, *La prime d'entreprise*, p. 20.

⁴⁰ *Ibid.*, pp. 39-42.

Pour que la prime d'entreprise rencontre l'intérêt des ouvriers, il faut que les versements de la prime se fassent à des intervalles rapprochés. Le rythme mensuel de répartition de la prime est préférable.⁴¹ D'autre part, on doit, afin que tout le personnel puisse en prendre connaissance, afficher le taux de la prime accompagné d'un commentaire qui indique les facteurs qui ont influencé positivement ou négativement le montant de la prime.⁴²

La prime d'entreprise ne remplacera pas les systèmes de rémunération déjà existants. C'est un supplément de rémunération en liaison avec le résultat général de l'entreprise.⁴³

L'I. T. S. donne plusieurs exemples d'application de la prime d'entreprise. Ainsi, des résultats intéressants ont été obtenus dans une rubanerie et un tissage. Chaque mois, des conférences sont organisées au sujet de la prime du mois précédent, d'abord avec cadres et maîtrise, ensuite avec le comité d'entreprise. Les salariés s'informent sur l'origine des défauts de fabrication, font remarquer qu'il y a des ateliers moins modernisés que d'autres, présentent des suggestions quant à la matière première à employer, se rendent compte du rôle des clients. L'auteur de cette expérience constate : « L'élan est donné, l'intérêt au travail est ici manifeste. Nous désirons parvenir à une véritable vue commune de l'ensemble des personnes qui vivent dans l'entreprise. »⁴⁴

IV. — CONCLUSION

Les trois formules étudiées ici visent à intéresser l'ouvrier non pas seulement au résultat individuel de son activité, mais au résultat collectif, soit du groupe dans lequel il travaille (dans le cas des équipes autonomes), soit de l'entreprise entière (salaire proportionnel et prime d'entreprise). Elles élargissent les vues de l'ouvrier qui se sent solidaire des autres, l'individualisme et la rivalité engendrés par le salaire aux pièces sont éliminés. L'esprit d'initiative du travailleur est favorisé par un système de rémunération liant son gain (après lui avoir garanti un salaire de base suffisant) à la marche de l'entreprise ou du groupe dont il fait partie. L'ouvrier et ses délégués se sentent responsables du niveau de production et feront des suggestions en vue de l'améliorer.

⁴¹ I. T. S., *Réalisation des primes d'entreprise*, Producteurs. Paris, 1951, p. 45.

⁴² A. Boyer et J. Dubois, *La prime d'entreprise*, pp. 46 et ss.

⁴³ *Ibid.*, p. 26.

⁴⁴ Philippe Rembry, *Portée économique d'une participation des salariés aux gains industriels réalisés dans une Rubanerie et un Tissage*, dans *L'année des techniques salariales en France*, Producteurs. Paris, 1950, pp. 147-167.

Il est intéressant de lire, à ce propos, les exemples de propositions faites par le personnel là où la prime d'entreprise a été appliquée. Ces propositions ont été portées devant le comité chargé d'étudier l'amélioration de la productivité, comité dont font partie aussi bien les représentants de la direction que les représentants des travailleurs. Il ne s'agit pas de co-gestion, mais d'une collaboration d'employeur et personnel visant à obtenir une augmentation de la production à de meilleures conditions.

Je crois que Dubreuil a raison quand il dit : avant de parler de co-gestion des ouvriers, il faut d'abord leur faire faire l'apprentissage de la liberté, en commençant par des tâches qui sont à leur portée.⁴⁵ Or l'ouvrier, s'il ne sait pas faire des propositions quant à l'achat des matières premières, la prospection des marchés, se rend compte des facteurs qui influencent directement son travail.

A. Boyer et J. Dubois affirment : « Chaque fois que vous parlerez d'un problème de production à un ouvrier, vous serez frappé de son intelligence pratique et des idées qu'il peut avoir de la question. »⁴⁶ Il connaît toutes les pertes de temps dues aux retards dans la livraison des matières et aux attentes prolongées aux magasins de distribution ; il sait quelles matières sont plus faciles à traiter ; il se rend compte des répercussions de certaines méthodes de travail sur la qualité des produits. Ainsi, à la fabrique de chocolat, une femme me disait, en me montrant les boîtes abîmées par la vitesse du convoyeur : « Ce n'est pas juste de donner des boîtes comme cela aux clients. Ils paient déjà assez cher. Nous ne serions pas contents de recevoir une boîte pareille. »

Si les ouvriers étaient réellement intéressés à la marche de l'entreprise, ils pourraient exprimer toutes ces critiques justifiées et présenter leurs propositions de modification à l'instance compétente. Il s'ensuivrait une meilleure organisation et, par conséquent, une augmentation de la productivité.

Il serait faux de croire que la rationalisation du travail doive être réservée à la direction et aux cadres supérieurs. Sans doute, de nombreuses mesures de rationalisation ne peuvent être aperçues qu'au sommet de l'entreprise. Mais on risque de négliger, sur le plan de l'ouvrier, beaucoup de petites améliorations qui, considérées dans leur totalité, contribuent d'une façon considérable à une meilleure organisation de l'usine. Le travail de l'ouvrier redevient intelligent.

Je partage l'opinion de Dubreuil. Ce n'est pas en développant les loisirs qu'on pourra résoudre le problème du travail actuellement. Il faut prendre le mal à la racine et permettre aux ouvriers d'effec-

⁴⁵ H. Dubreuil, *L'apprentissage...*, pp. 3-5.

⁴⁶ A. Boyer et J. Dubois, *Les primes collectives*. Genève, 1949, p. 16.

tuer de nouveau leur tâche d'une manière intelligente, ce qui est possible lorsque les ouvriers, intéressés à la marche de l'entreprise, étudient eux-mêmes leur travail pour y apporter des améliorations. On ne peut pas, dans un travail, réserver la partie intelligente au bureau d'études et la partie purement manuelle à l'ouvrier. « Une division du travail qui tiendrait à répartir les tâches entre les hommes de telle sorte qu'à certains hommes incombât le soin de sentir et de mouvoir et à d'autres celui de penser et de réfléchir, ne serait pas une répartition des tâches laborieuses, mais une séparation mortelle à l'intérieur même de l'activité laborieuse, une dislocation des éléments composant l'essentiel de l'activité du travail. »⁴⁷

Pour Carrard, le problème de la rémunération va beaucoup plus loin qu'une simple rétribution du travail :

« Une rémunération plus équitable ne doit pas être le seul but des chercheurs, soucieux de trouver des méthodes de salaire nouvelles et meilleures. La personne humaine doit être placée également, dans ce domaine, au centre du problème. En vertu de quoi, il n'existe, du point de vue de la psychologie sociale, qu'un unique critère pour juger de la valeur d'un procédé de rémunération : *dans quelle mesure favorise-t-il le développement de la personne?* »⁴⁸

Une condition essentielle du succès d'un système d'intéressement collectif est la collaboration du personnel.⁴⁹ Il ne suffit pas que celle-ci se borne à l'étude de l'introduction d'une telle formule. Pour qu'elle atteigne réellement son but, celui d'intéresser les ouvriers à la marche de l'entreprise et de changer leur position à l'égard du travail, il est nécessaire de faire appel constamment à leur collaboration. Ceci peut avoir lieu (dans le cas de salaire proportionnel ou de prime d'entreprise) par des réunions périodiques de commissions mixtes chargées d'étudier les problèmes concernant l'augmentation et l'amélioration de la production. Pour éviter que ces questions n'intéressent, pour finir, que les délégués du personnel à l'exclusion des autres travailleurs, il est nécessaire que les ouvriers soient tenus au courant des modifications dans la productivité et des causes de ces fluctuations (affichage des résultats avec commentaire). On pourrait envisager éventuellement de courtes réunions entre les ouvriers et leurs délégués au cours desquelles les travailleurs soumettraient à leurs représentants les suggestions en vue d'une amélioration de la production. Chaque entreprise, en collaboration avec son personnel, pourra trouver la méthode pratique d'application qui convient le mieux à sa structure interne.

⁴⁷ J. Vialatoux, *op. cit.*, p. 20.

⁴⁸ A. Carrard, *op. cit.*, p. 272.

⁴⁹ *Ibid.*, p. 273.

Par l'introduction, en collaboration avec le personnel, d'une formule d'intéressement, un pas sera fait vers « l'intégration des ouvriers dans la vie économique »⁵⁰ ainsi que vers la création du « climat de productivité »⁵¹ constaté aux Etats-Unis par plusieurs délégations patronales.⁵²

⁵⁰ Charles Tavel, *Esquisse d'une politique sociale de l'entreprise*, dans *L'Ordre professionnel*. N° 25-26-27, 1952.

⁵¹ Fédération nationale des syndicats patronaux de la branche teinture et apprêt, *op. cit.*, pp. 113 et 114.

⁵² Je ne veux pas examiner ici d'autres formes d'intéressement des ouvriers par des changements plus profonds dans la structure de l'entreprise et de la profession. Ce n'est pas le but de ma thèse. On pourra se référer avec avantage à l'étude très intéressante de Louis Maire : *Au delà du salariat*.

CHAPITRE X

GARANTIES QUI DOIVENT ETRE PREVUES DANS LE CAS D'APPLICATION DU SALAIRE AUX PIECES

Nous avons vu dans les chapitres précédents que plusieurs moyens permettent d'accroître la productivité, sans avoir recours uniquement au salaire au rendement : une meilleure organisation de l'entreprise et du poste de travail, la sélection des ouvrières et une meilleure instruction des nouvelles ouvrières. L'I.T.S. affirme même : « Le grand principe est d'organiser le travail sans que cette organisation aboutisse à l'institution de salaires de rendement. Les bureaux des méthodes sont nécessaires et leur développement est même insuffisant. Mais leur rôle essentiel n'est pas d'étudier l'application de rémunérations stimulantes. »¹

Par l'application de formules qui permettent l'intégration de l'ouvrier à l'entreprise, on pourra augmenter son intérêt au travail et, par là, indirectement, accroître la productivité.

Une question se pose : ces formules d'intéressement collectif pourraient-elles se substituer au travail aux pièces ?

Si une entreprise où les ouvriers sont rémunérés à l'heure désirerait augmenter la productivité en faisant participer les ouvriers aux fruits de cette productivité élevée, elle aurait avantage, au lieu de passer de la rémunération à l'heure au salaire aux pièces ou à la norme de temps — à cause des inconvénients nombreux que comportent ces systèmes de rémunération — à envisager l'introduction d'un système d'intéressement collectif des ouvriers.

Plus difficile est le cas des entreprises où les ouvriers sont déjà rémunérés aux pièces. Ni Schueller ni l'I.T.S. n'envisagent l'intéressement collectif comme moyen de supprimer un système de salaire existant. L'I.T.S. affirme : « La prime d'entreprise ne se substitue pas à d'autres formes de salaire. »² Cela pourrait donner lieu à des difficultés, éventuellement à une baisse de la production tant que

¹ I. T. S., *Psychologie du salaire*. Paris, 1950, p. 30.

² *La prime d'entreprise*, interview des directeurs de l'I. T. S. Tirage à part d'articles parus dans l'*Ordre professionnel* des 12 et 19 février 1955, p. 16.

les ouvriers n'auraient pas saisi l'importance de leur effort personnel sur le montant du S.P. ou de la prime collective et tant qu'on n'aurait pas établi un climat de productivité dans l'usine.

Cependant, l'existence de la rémunération aux pièces ou à prime peut empêcher parfois d'atteindre la productivité élevée qui est souvent le résultat de l'application d'une formule d'intéressement collectif. Ainsi une femme qui fait partie de la commission ouvrière d'une entreprise ayant adopté le salaire proportionnel qui se superpose à la rémunération à prime individuelle (c'est vrai que le salaire proportionnel est encore d'introduction récente), m'a confirmé que plusieurs ouvrières freinent leur production de peur que les tarifs ne soient baissés. « Elles ont fait trop de mauvaises expériences dans le passé », me dit-elle. On doit remarquer qu'il s'agit d'une entreprise très avancée socialement, l'ouvrière le reconnaît : « On ne peut pas se plaindre, on est mieux ici qu'ailleurs. » Toutefois, le salaire aux pièces ou à prime peut entretenir une certaine méfiance parmi les ouvrières, du fait que les taux ont été baissés dans le passé. Il peut s'ensuivre un freinage de la production qui ne permet pas de profiter entièrement de l'« esprit de productivité » qui devrait être la conséquence des formules d'intéressement collectif.

La question de la rémunération aux pièces est très complexe. La suppression de ce système de rémunération — si souhaitable soit-elle au point de vue des ouvrières quand elle est accompagnée d'une rémunération à l'heure suffisante — peut se révéler parfois anti-économique pour une entreprise, lorsqu'elle se traduirait en une baisse de la production.

D'autre part, il n'y a pas de solution unique. Trop grandes sont les différences entre les entreprises pour ne prévoir que quelques formules de salaire. « Des systèmes identiques d'organisation connaissent des fortunes diverses dans des entreprises voisines. Il n'y a pas de formule qui, une fois reconnue bonne, soit applicable partout. »³ Il se peut également qu'employeurs et ouvriers préfèrent maintenir la rémunération aux pièces. Dans ce cas, il est indispensable que des garanties soient données aux travailleurs et aux employeurs, garanties concernant non seulement l'introduction mais aussi l'application de ces systèmes de rémunération.

Le B. I. T. affirme : « Lorsqu'un système de rémunération au rendement est appliqué dans une entreprise particulière, les intérêts de l'employeur et des travailleurs peuvent être sérieusement lésés, si des garanties appropriées ne leur sont pas données. »⁴

³ R. Delanois et N. Mayer, *op. cit.*, p. 27.

⁴ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 177.

SECTION I

GARANTIES EN FAVEUR DES OUVRIERS

I. — CONSENTEMENT DES TRAVAILLEURS LORS DE L'INTRODUCTION D'UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION AUX PIÈCES OU A LA NORME DE TEMPS

Si l'adoption d'un tel système se fait sans le consentement des ouvriers, on peut compter sur un échec ou, tout au moins, sur une grande méfiance de la part du personnel. Le B. I. T. indique : « Il est souhaitable d'obtenir le consentement des représentants des travailleurs intéressés avant l'adoption de tout système de rémunération au rendement. »⁵

Ainsi, « l'orientation de la commission ouvrière et du personnel en ce qui concerne la rémunération à la norme de temps, l'évaluation des postes et du mérite, est un facteur qu'il ne faut pas sous-estimer. Nous avons tenu des conférences d'orientation, fait connaître les catégories professionnelles ainsi que les documents de base pour déterminer le temps et effectuer les calculs; nous avons instruit la commission ouvrière dans l'évaluation des postes de travail et lui avons expliqué comment sont établies les bases pour le calcul du temps. L'instruction de tous les ouvriers aurait conduit trop loin, étant donné que le système demande certaines connaissances. Par le truchement de la commission ouvrière et des contremaîtres, il a été possible cependant de supprimer le scepticisme des ouvriers à l'égard d'innovations, particulièrement dans le domaine des salaires et du travail aux pièces. »⁶

II. — COLLABORATION DES TRAVAILLEURS A L'ÉTUDE DES TEMPS ET A LA FIXATION DES NORMES DE PRODUCTION

Il est très important que les ouvriers, par leurs délégués, puissent participer aux études des temps et aient leur mot à dire dans la fixation des normes. Hämmerli⁷ et A. Müller von Blumencron⁸ reconnaissent que la détermination de temps alloués justes représente le problème central du travail à la norme de temps. L'une des objec-

⁵ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 179.

⁶ R. Nadig, *op. cit.*, p. 6.

⁷ H. Hämmerli, *op. cit.*, p. 41.

⁸ A. Müller von Blumencron, *op. cit.*, p. 34.

tions des ouvriers à ce système de rémunération — citée par A. Müller von Blumencron — est la suivante : « Le chronométréur n'est pas objectif et l'étude des temps se base sur des conditions qui ne sont pas réalisées lors de l'exécution effective du travail. »⁹.

Nous avons déjà vu au chapitre IV qu'il n'existe pas encore de méthode scientifique pour déterminer la fatigue et que, par conséquent, les pourcentages ajoutés au temps chronométré pour tenir compte de la fatigue de l'ouvrière contiennent une part d'arbitraire.

En outre, le jugement d'allure effectué par le chronométréur est subjectif. Willy Bloch a montré la complexité du problème du jugement d'allure. Il remarque : « La partie économiquement la plus faible, l'ouvrier, peut avoir l'impression d'être exposé à des influences incontrôlables dans le domaine de la fixation de son salaire »¹⁰. Cependant, même si on renonçait au jugement d'allure pour avoir recours à des méthodes plus objectives dans la détermination du temps de travail, comme le propose Bloch, l'ouvrier aurait l'impression que les temps sont fixés arbitrairement tant que les calculs sont effectués exclusivement par l'employeur.

Bloch met l'accent, au point de vue économique, sur le caractère contractuel du temps alloué. L'employeur fixe un temps alloué qui est accepté ou refusé par l'ouvrier. Il n'est donc pas nécessaire de réduire le temps chronométré, à l'aide du coefficient d'allure, à un temps « normal », puisque — étant donné qu'il s'agit d'une opération contractuelle — l'employeur a le droit d'indiquer n'importe quel temps alloué que l'ouvrier acceptera ou refusera. Bloch remarque cependant que, puisque l'acceptation de la part de l'ouvrier de l'offre de l'employeur est tacite, il faudra s'en tenir, pour des raisons pratiques, à certaines règles dans le choix du temps alloué.

Je partage entièrement l'opinion de Bloch : la fixation du temps alloué doit être considérée par sa nature même comme une opération contractuelle dans laquelle joue la loi de l'offre et de la demande.

Il faudrait cependant que la loi de l'offre et de la demande puisse jouer sur des bases plus équitables. Or, actuellement, dans la plupart des cas, les temps alloués sont fixés par l'employeur sans que l'ouvrier participe à leur détermination et sans qu'il puisse, d'une manière efficace, s'opposer à leur acceptation. Ses demandes de modification des temps (à l'exception de quelques usines où existe une commission ouvrière compétente) sont examinées par le chronométréur ou par des instances qui représentent les intérêts de l'employeur seul.

Or, la détermination des temps est de la plus grande importance

⁹ A. Müller von Blumencron, *op. cit.*, pp. 95 et 96.

¹⁰ Willy Bloch, *Zur Problematik des Leistungsgradschätzens*, dans *Industrielle Organisation*, N° 1, 1954, p. 24.

pour l'ouvrier. C'est le temps alloué qui va influencer le rythme de son travail et le niveau de son salaire. Il faudrait donc que l'ouvrier, par le truchement de ses délégués, puisse participer avec l'employeur à l'étude des temps. Ainsi, un certain équilibre se rétablira entre les deux parties : employeur et ouvrier, et le contrat se fera sur des bases plus équitables. Si l'une des deux parties est faible, elle peut être exposée au libre arbitre de l'autre. Mais même dans les cas où les employeurs déterminent les temps avec la plus grande équité, les ouvriers peuvent faire preuve de méfiance, puisqu'ils se sentent exclus de la fixation des temps alloués, qui est d'une importance essentielle pour eux.

Pour J. Dumont, la meilleure méthode pour la fixation des temps alloués ne donne pas de bons résultats si le personnel n'a pas confiance dans son application. « Pour cela, le meilleur moyen semble être la création de commissions mixtes de contrôle des tâches, préconisée par le Colonel Rimailho. »¹¹ Les compétences de ces commissions mixtes sont, entre autres : l'homologation des temps-limite accordés aux exécutants avant leur promulgation définitive (les temps homologués ne pouvant être modifiés qu'avec l'approbation de la commission et seulement lorsque les conditions de travail ont changé) ; l'homologation des coefficients d'apprentissage ajoutés au temps-limite pour tenir compte de la période d'adaptation pendant laquelle l'ouvrier n'a pas encore atteint la vitesse normale de travail ; l'intervention en cas de contestations relatives à des incidents se produisant en cours de fabrication et qui empêchent d'atteindre la vitesse de base ; la réglementation des désaccords entre le bureau de fabrication et l'atelier.

En ce qui concerne les objections qu'on pourrait soulever quant au fonctionnement de ces commissions mixtes, J. Dumont remarque :

« L'objection la plus grave serait qu'il est invraisemblable que l'on puisse arriver à se mettre d'accord sur des normes de production dont la rémunération dépendra en définitive. On y parvient pourtant, ce qu'on peut expliquer par le fait que les discussions portent uniquement sur des notions techniques. A ce stade, rémunération et normes de production sont, en effet, complètement distinctes : leurs domaines respectifs ont été précisés *avant*. Les salaires de base sont fixés par la voie habituelle des conventions collectives »¹².

¹¹ J. Dumont, *Technique de la rémunération du travail*. Paris, 1953, p. 48.

¹² *Ibid.*, pp. 52 et 53.

Position du B. I. T.

Le B. I. T. affirme : « Avant de fixer les taux aux pièces ou le montant des primes, il importe de définir les normes de production, en général à l'aide de l'étude des temps. Comme le taux et les primes dépendent en grande partie des méthodes employées pour l'étude des temps et la fixation des normes de production, il est nécessaire de prendre des garanties pour faire en sorte que le chronométrage et la fixation de ces normes soient équitables pour les ouvriers comme pour la direction. Aussi a-t-on constaté habituellement qu'il y avait intérêt : 1) à associer des représentants des ouvriers au chronométrage et à la fixation des normes de production; 2) à donner aux travailleurs d'autres garanties en ce qui concerne certaines questions telles que le choix des ouvriers dont les temps seront chronométrés et la détermination des conditions « normales » de travail dans lesquelles le chronométrage sera effectué; 3) à donner des garanties à la direction pour veiller, par exemple, à ce que les ouvriers ne ralentissent pas leur activité pendant le chronométrage et que des normes raisonnables de production soient maintenues en tout temps »¹³.

Le B. I. T. donne plusieurs exemples de dispositions concernant la participation des travailleurs à l'étude des temps et à la fixation des normes de production, contenues dans diverses conventions collectives en vigueur aux Etats-Unis. En voici quelques extraits :

« Tout chronométrage doit être contrôlé et approuvé par le comité d'atelier ».

« La direction et le comité d'atelier collaborent au chronométrage des diverses tâches, afin d'éviter toute accélération de la cadence et toute cause d'inefficience, et d'instaurer ainsi un rythme de production satisfaisant ».

« Les travailleurs auront la faculté de contester le temps fixé pour toute tâche lorsqu'ils le jugeront inapproprié et de demander, par l'intermédiaire des personnes ou de la personne compétentes, que l'on procède à sa révision. Dès réception de la réclamation, la direction devra, dans les vingt-quatre heures, faire procéder à la révision du temps. Toute modification du temps, prolongement ou diminution, aura effet rétroactif à compter du moment de la réclamation. »

Des conventions collectives prévoient quelle sera la tâche des syndicats. Ainsi, par exemple :

¹³ B. I. T., *La rémunération au rendement*, pp. 180 et 181.

« Le syndicat ne prendra pas part à l'étude des temps mais il pourra poursuivre des négociations collectives pour toutes les questions relatives à l'étude des temps en ce qui concerne notamment les formules fondamentales retenues, le choix de l'opérateur de machine dont le temps sera calculé, la définition des conditions moyennes dans lesquelles la tâche sera effectuée et la détermination des éléments influençant les temps. Les travailleurs pourront à tout moment prendre connaissance de toutes les études de temps par l'intermédiaire des membres exécutifs du syndicat ».

Voici quelques garanties données aux syndicats en ce qui concerne les chronométrages :

- a) choix des ouvriers dont les temps sont chronométrés;
- b) maintien des conditions normales pendant l'étude des temps;
- c) marges à ajouter au temps. Quelques conventions collectives prévoient les marges minima qu'il faudra ajouter aux temps chronométrés pour tenir compte de la fatigue des travailleurs et des retards inévitables;
- d) protection contre les études des temps effectuées en secret ou par surprise;
- e) composition et importance des équipes. Quelques conventions collectives prévoient le nombre d'ouvriers qui devront effectuer une tâche donnée, le travail que l'équipe aura à exécuter, etc...¹⁴.

Syndicats et étude des temps.

Aux Etats-Unis, « d'une manière générale, les ingénieurs des services de recherche des grands syndicats, chargés de négocier les normes et les taux de salaires avec les ingénieurs en organisation des employeurs, contestent la valeur scientifique des études des temps. Pour eux, la seule justification des systèmes scientifiques ne peut être que la négociation paritaire des normes et des taux »¹⁵.

C'est la même position adoptée par la Confédération internationale des syndicats libres :

« Les taux et les niveaux sont souvent établis exclusivement eu égard au temps nécessaire. Les travailleurs ne peuvent accepter l'étude des temps comme étant suffisamment scientifique, pour déterminer seule ces taux et ces niveaux.

Les niveaux établis sont souvent tellement hauts que les travailleurs ont dû faire face à un surmenage physique et mental constant pour atteindre le rendement demandé et empêcher que leurs gains baissent. Après que les travail-

¹⁴ B. I. T., *La rémunération au rendement*, pp. 179-185.

¹⁵ Michel Robin, *op. cit.*, p. 113.

leurs ont fait preuve de vitesse et d'habileté dans leur travail — afin d'obtenir un gain supérieur — certaines administrations ont modifié les taux et les niveaux. Le résultat en est souvent : ou bien une accélération du travail ou une réduction des gains »¹⁶.

Les garanties proposées par la Confédération internationale des syndicats libres sont les suivantes : « Les taux et les standards déterminant les gains et l'effort de travail, il est d'un intérêt vital pour les travailleurs que les standards soient équitablement établis. » Dans le cas où les taux et les standards sont déterminés sur la base de rapports relatifs à la production passée, il faut que les travailleurs et les représentants de leur syndicat aient la possibilité de contrôler ces rapports. Il faut se mettre d'accord sur ce qu'était le travail passé et jusqu'à quel degré il peut être considéré normal.

Si des études de temps sont faites, il faut donner aux travailleurs beaucoup de garanties pour que les standards soient équitables et prévoir des mesures d'arbitrage pour régler les différends résultant des temps alloués. Les changements des temps ou des taux, avec le consentement des deux parties, ne peuvent être faits que dans deux cas : erreur administrative d'un employé ou changements technologiques affectant « d'une manière draconienne » le procédé de travail.

En Suisse, les secrétaires de l'Union syndicale du Canton de Genève, de la Fédération des syndicats chrétiens de Genève et de l'Association suisse des syndicats évangéliques, section de Genève, m'ont affirmé que les syndicats seraient moins opposés au système de la rémunération aux pièces si les travailleurs avaient un mot à dire dans la fixation des temps alloués et des taux ¹⁷.

III. — COLLABORATION DES TRAVAILLEURS A LA FIXATION DES TAUX AUX PIÈCES.

Le B. I. T. attribue la plus grande importance à la collaboration des ouvriers à l'établissement des taux aux pièces, ainsi que des primes au rendement. « Du point de vue des travailleurs, la participation de leurs représentants à la fixation de tous les taux constitue une des plus importantes garanties essentielles au fonctionnement équitable d'un système de rémunération au rendement. Cette participation peut en fait se révéler comme étant le seul moyen de faire en sorte que les primes fixées soient considérées comme

¹⁶ Service de l'éducation de la Confédération internationale des syndicats libres, *op. cit.*, pp. 8-16.

¹⁷ Voir pp. 164, 168 et 170.

satisfaisantes par les ouvriers. »¹⁸ Une fois les taux fixés en collaboration avec les représentants des ouvriers, il faut donner des garanties aux travailleurs pour empêcher que les taux ne soient baissés ensuite par la direction, en prévoyant par exemple dans le contrat collectif les cas où des modifications des taux, avec le consentement et la participation des délégués des ouvriers, pourront être effectuées (par exemple lors de l'introduction d'une nouvelle machine).

Dans certaines industries d'Australie, de Norvège, de Suède et des Etats-Unis, des dispositions contenues dans les conventions collectives prévoient le règlement par voie d'arbitrage des conflits relatifs aux taux aux pièces et aux primes. En Norvège, il existe même des bureaux de rationalisation établis par les organisations des employeurs et des travailleurs.

La commission des industries mécaniques, dans sa troisième session, prévoyait également la collaboration des travailleurs à la fixation des taux. Au point 8 des conclusions, elle préconise « une fixation de taux de rémunération aux pièces et de taux de primes sur la base d'une réglementation qui doit faire l'objet d'un accord entre les employeurs et les travailleurs intéressés, notamment en ce qui concerne l'application des études des temps et des mouvements. »¹⁹

Un exemple de collaboration des travailleurs à l'étude des temps et à la fixation des taux.

Des dispositions très intéressantes sont contenues dans la convention norvégienne du 8 novembre 1947 entre l'Association des employeurs et les Syndicats ouvriers de l'industrie mécanique concernant la participation des délégués ouvriers à l'étude des temps et à la fixation des taux. En voici quelques extraits²⁰ :

« Les comités d'atelier encourageront une rationalisation judicieuse et équitable. Les parties acceptent de collaborer pour procéder à une étude des temps permettant de rationaliser l'industrie et de déterminer des taux de salaires équitables.

Avant d'entreprendre une étude des temps dans une fabrique, on consultera le délégué d'atelier et le comité d'atelier afin de se procurer les renseignements nécessaires et de discuter les méthodes à adopter.

Il est entendu que toutes les parties collaboreront loyalement au cours de l'étude des temps, afin de parvenir à un résultat équitable. »

¹⁸ B. I. T., *La rémunération au rendement*, pp. 185 et 186.

¹⁹ B. I. T., *Les systèmes de calcul...*, pp. 126-128.

²⁰ *Ibid.*, pp. 93-96.

Il est intéressant de savoir comment les délégués ouvriers qui collaborent à l'étude des temps seront formés. On pourrait soulever l'objection qu'ils ne disposent peut-être pas de la qualification nécessaire pour effectuer des études de ce genre. Voici ce que prévoit la convention norvégienne :

« Les travailleurs désigneront un ou plusieurs délégués d'atelier selon la nature et l'importance de la fabrique. Ceux-ci discuteront avec la direction les questions relatives aux études des temps et prêteront leur assistance à tous les ouvriers qui le désirent en contrôlant les méthodes d'évaluation. Ces délégués devront avoir une bonne instruction technique et exerceront leurs fonctions pendant deux ans. Ils pourront être réélus si aucun motif ne s'y oppose. La direction devra assurer à ces travailleurs l'instruction théorique et pratique nécessaire à l'accomplissement de leurs fonctions. Pendant leur période de formation et pendant qu'ils procéderont aux études des temps, les délégués d'atelier recevront de la direction leur salaire normal. »

L'étude des temps, aux termes de la convention, comprend :

- 1) l'étude d'une méthode pour une organisation rationnelle du travail;
- 2) l'étude des temps perdus dans l'atelier pour les éliminer dans la mesure du possible ou bien fixer les indemnités pour temps perdu;
- 3) l'étude des temps en vue de la détermination des salaires aux pièces.

La convention donne quelques explications sur ce qu'il faut entendre par rendement normal : « Le travail est considéré comme effectué à un rendement normal lorsqu'il est accompli par un ouvrier expérimenté qui connaît les méthodes de travail, les outils et l'équipement, et qui effectue le travail à un rythme satisfaisant pouvant être maintenu pendant plusieurs années sans que son état de santé s'en trouve affecté. »

Les indemnités à ajouter aux temps de base pour tenir compte des pertes de temps, de la préparation du travail, des besoins personnels, etc., sont également prévues par la convention.

Enfin, les taux de salaires aux pièces doivent être approuvés par les ouvriers. « Lorsqu'un taux de salaire aux pièces a été déterminé, il est soumis à l'approbation du travailleur ou de la catégorie de travailleurs intéressés et il est signé par le délégué d'atelier, conformément aux termes de la convention. Si les ouvriers le désirent, ils peuvent prendre connaissance des documents relatifs aux études des temps effectués et des calculs qui sont à la base des taux fixés. »

La fixation des temps alloués et des taux aux pièces ayant une importance considérable pour les ouvriers, il est indispensable que les travailleurs puissent participer à ces études. Il ne suffit pas que les délégués des travailleurs soient éventuellement consultés, mais il serait mieux de prévoir d'une manière précise dans les contrats collectifs que les études des temps et la fixation des taux aux pièces doivent se faire avec la collaboration des représentants des ouvriers. C'est là une des garanties les plus efficaces qu'on puisse donner aux ouvriers pour la détermination de taux équitables. Cela pourrait éliminer beaucoup de mécontentement parmi les travailleurs qui voient le chronométrateur effectuer des études de temps d'une façon qui leur semble souvent arbitraire. Tant qu'il n'y aura pas de collaboration des ouvriers, c'est le chronométrateur qui, en définitive, en établissant des normes plus ou moins larges, a une influence déterminante sur leur salaire.

D'autre part, la participation des travailleurs à la fixation des normes de production et des taux aux pièces constitue une importante garantie pour les protéger contre la réduction des normes et des taux qui seraient effectuées par certains employeurs.

IV. — UN SALAIRE MINIMUM GARANTI SUFFISANT

Les salaires minima garantis sont fixés dans les contrats collectifs de travail. Ce sont les salaires au-dessous desquels le gain de l'ouvrière ne peut pas tomber, même si elle n'atteint pas la norme de production prévue.

Mais il faut que ces salaires minima garantis soient suffisants, qu'ils permettent à l'ouvrière de vivre. Or, en ce qui concerne les femmes, cela n'est pas toujours le cas. Dans une usine de mécanique, le 80 % du salaire de base est garanti aux ouvrières qui travaillent à la norme de temps. Cela fait, pour une nouvelle ouvrière, un salaire minimum garanti de fr. 126.— bruts par quinzaine (dont il faut encore déduire la prime pour l'assurance vieillesse et survivants, l'assurance accidents, l'assurance maladie, la caisse d'entraide, etc.). D'après le contrat collectif de travail dans l'industrie suisse des cartonnages, le salaire minimum garanti d'une ouvrière au deuxième semestre d'activité, habitant une ville (Zurich, Bâle, Genève, etc.) est de fr. 1.31 à l'heure (y compris les suppléments et les primes, à l'exception des allocations pour enfants), soit également environ fr. 126.— bruts par quinzaine de 96 heures. La deuxième année, le salaire minimum garanti s'élèvera à fr. 1.41 à l'heure (environ fr. 135.— par quinzaine, salaire brut). Ce n'est qu'après cinq ans de travail que son salaire garanti se montera à fr. 1.57 à l'heure, soit environ fr. 151.— bruts par quinzaine.

Ces salaires sont extrêmement bas, surtout pour les femmes seules, sans soutien de famille, qui habitent dans une ville. Alors on comprend que parfois l'ouvrière seule puisse chercher une aide ailleurs. L'expérience relatée par Jacqueline Wavre, une ancienne étudiante qui a travaillé en usine, n'a plus rien d'étonnant :

« Un jour, je confie mes difficultés budgétaires à une camarade de travail :

— C'est fou ce que la vie est chère. Aujourd'hui, c'est mardi, et je n'ai plus que fr. 2.— pour vivre jusqu'à la paie (vendredi matin). Je ne sais plus comment faire.

— Oh mais il vous faut prendre un ami, et puis tâchez d'en prendre un qui paie bien.

— Pour l'instant, vous savez, ça ne me dit rien.

— Oui, j'comprends qu'ça ne vous dise rien, mais quand on n'a plus de ronds, il faut bien se débrouiller. »²¹

Les ouvrières dont le salaire minimum garanti est trop bas, sont obligées de forcer la vitesse de travail si elles veulent gagner suffisamment pour vivre. Si on considère que la femme, même si elle est seule, a encore du travail ménager à accomplir, on se rend compte aisément que l'intensification des cadences peut avoir des effets plus nuisibles pour elle que pour l'homme. Et cependant, dans certaines branches industrielles, l'accélération des cadences est la seule possibilité qui reste aux ouvrières pour obtenir un gain suffisant.

Je ne parle pas ici de toutes les branches industrielles. Dans quelques industries, le salaire minimum des femmes est plus élevé (par exemple fr. 1.80). Toutefois, il est indispensable de se rendre compte que, même dans notre pays, dans quelques branches de l'industrie les salaires minima garantis aux ouvrières sont trop bas et les obligent d'intensifier les cadences pour réaliser des quinzaines suffisantes.

Un ajustement des salaires minima garantis au coût de la vie s'impose.

V. — GARANTIES VISANT A PROTÉGER LA SANTÉ DES TRAVAILLEURS

Par l'étude et la négociation paritaire des temps et des taux aux pièces, on arrivera, dans plusieurs cas, à une meilleure fixation des normes. Les « mauvais travaux » qui obligent les ouvrières à intensifier leur cadence de travail pourront être en partie éliminés.

Cependant, le surmenage n'est pas encore évité. Le B.I.T. le constate également : « Lorsqu'ils sont rémunérés au rendement, certains

²¹ Jacqueline Wavre, *op. cit.*, p. 3. Le salaire garanti d'une nouvelle ouvrière était, dans cette usine, en 1945, de fr. 1.10 à l'heure (fr. 1.30 après six mois), allocation de renchérissement comprise.

ouvriers ont tendance à accélérer de façon excessive leur travail afin d'accroître leur gain. »²² Même si des salaires minima suffisants sont prévus, quelques femmes pourraient, au prix de leur santé, intensifier la vitesse de travail pour gagner davantage. Nous avons vu que l'un des inconvénients du salaire aux pièces est de pousser les ouvrières à faire tout le temps des calculs et à vouloir gagner toujours davantage.²³

Il faudra prendre des mesures pour réduire la fatigue des ouvrières. Un des moyens les plus importants est l'introduction de pauses.²⁴ Il est étonnant de constater que, dans certaines usines, il n'y a pas beaucoup de compréhension pour l'introduction de pauses. L'inspecteur fédéral des fabriques du troisième arrondissement le faisait remarquer : « Malheureusement, il semble qu'on n'ait pas encore reconnu que de courtes pauses au milieu de la matinée et éventuellement de l'après-midi peuvent contribuer d'une manière considérable à l'augmentation du rendement du travail. »²⁵

Même une seule pause de dix minutes le matin n'est pas toujours suffisante. A l'usine de mécanique A., où les femmes travaillent 8 heures 3/4 par jour, il n'y a qu'une pause de dix minutes le matin (pour avoir cette pause, les ouvrières commencent leur travail à 6 heures 50 au lieu de 7 heures). Parfois les ouvrières font une ou même deux heures supplémentaires, sans qu'il y ait aucune interruption l'après-midi. A la fabrique de chocolat B., la situation est encore pire. On a adopté la semaine de cinq jours et les femmes travaillent, par conséquent, 9 heures 40 par jour. L'horaire est le suivant : 7 h. - 12 h. ; 13 h. 20 - 18 h., avec une interruption de dix minutes le matin. L'après-midi, seules les ouvrières qui travaillent à la chaîne ont une pause de cinq minutes. C'est nettement insuffisant, beaucoup de femmes sont très énervées et les crises de larmes sont à l'ordre du jour.

L'introduction de courtes pauses dont la durée et la fréquence varient d'après la nature du travail à effectuer (par exemple 5 minutes de repos toutes les 55 minutes de travail) non seulement diminue la fatigue des ouvrières, mais encore augmente le rendement du travail.²⁶

²² B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 195.

²³ Voir p. 79.

²⁴ Werner Sulzer, *Die Frau in der Arbeiterschutzgesetzgebung*, dans *Gesundheit und Wohlfahrt*. Septembre 1941, p. 444.

²⁵ Département fédéral de l'Economie publique, *Rapports des inspecteurs...*, 1949/1950, p. 108.

²⁶ Léon Walther, *La psychologie du travail*, p. 223.

Karlheinz Mämecke, *Die psychologische Ermüdung und ihre Bekämpfung*, dans *Mensch und Arbeit*. München/Düsseldorf, 1^{er} juin 1954, pp. 104 et 105.

Il faut cependant empêcher que les ouvrières aux pièces ne travaillent pendant la pause. C'est le cas dans une fabrique de cigarettes où, d'après les affirmations d'une jeune fille, la plupart de ses camarades continuent leur travail pendant la pause : « Officiellement, la direction n'en sait rien; en fait, le contremaître apporte quand même beaucoup de cigarettes avant la pause pour les femmes qui veulent continuer de travailler. »

La direction de l'entreprise et la commission ouvrière devraient veiller à ce que les pauses soient respectées. Mais pour cela, elles devraient être convaincues de l'importance des pauses comme moyen de réduire la fatigue des femmes et d'augmenter le rendement.

Il existe cependant le danger que, malgré l'introduction de pauses, le surmenage des ouvrières ne soit pas toujours éliminé. Quelques femmes pourraient forcer leur vitesse de travail, au prix de leur santé, pour accroître leurs gains. Quelques moyens ont été proposés pour empêcher le surmenage :

1) *L'adoption d'une prime dégressive à partir du moment où le rythme de travail peut devenir dangereux pour certaines ouvrières.* Dans une usine de fibres artificielles où quelques femmes avaient accéléré la vitesse de travail au point que cela aurait pu représenter un danger pour leur santé, l'entreprise a modifié leur système de rémunération : le salaire aux pièces a été remplacé par une prime qui, à partir d'un certain moment, devient dégressive. Il ne s'agit donc pas d'une baisse des taux aux pièces, dont la conséquence inévitable est l'intensification de l'effort des ouvrières, mais au contraire, tout en gardant les mêmes normes de travail, l'adoption d'un système de rémunération qui décourage les efforts exagérés conduisant au surmenage.

2) *Le plafonnement des gains*, c'est-à-dire la limitation de la production individuelle à un certain pourcentage au-dessus de la production considérée normale, pour éviter le surmenage et la mauvaise qualité du travail. Ainsi, par exemple, si la norme est 100, on décide qu'une production supérieure à 150 ne sera plus rétribuée à l'ouvrière. C'est la solution proposée par un expert de travail. D'après lui, la rémunération aux pièces se justifie à deux conditions :

- a) qu'elle soit faite sur une base saine;
- b) qu'il y ait un plafonnement des gains.

Franz Goossens écrit également : « Pour éviter un surmenage physique et un égoïsme malsain parmi les travailleurs, on pourrait plafonner les gains aux pièces. » ²⁷

²⁷ Franz Goossens, *Lohnformen*: *Leitsätze*, dans *Schweiz. Sozialarchiv*. N° 6, 1952. Source : *Mensch und Arbeit*. N° 7, 1952.

On sait d'ailleurs que, dans certaines usines, les ouvrières elles-mêmes se sont imposé une limite supérieure pour éviter une fatigue excessive et pour se protéger contre une baisse des taux aux pièces.

3) *La détermination d'un niveau maximum au delà duquel le gain réalisé par l'ouvrière aux pièces ne lui sera pas payé individuellement, mais versé à un fonds qui sera réparti ensuite à tous les ouvriers.* C'est la solution proposée par le chef du personnel d'une usine de mécanique : elle n'a pas été acceptée par la commission ouvrière de l'entreprise.

Doit-on généraliser ces procédés? La question est très délicate et la solution à adopter variera d'une entreprise à l'autre. En tout cas, le plafonnement des gains comporte un danger : il ne faut pas commettre l'erreur de généraliser d'une façon trop rapide ce plafonnement, ce qui aurait pour conséquence de décourager les ouvrières habiles dont la production élevée est obtenue par leur adresse naturelle et non pas par une intensification des efforts nuisibles à la santé. La première et la troisième solution semblent être les plus indiquées. Cependant, les mesures tendant à éviter le surmenage ne doivent pas être prises par la direction seule; la commission ouvrière devra donner son avis. Même la meilleure solution peut conduire à un échec si elle n'est pas adoptée avec le consentement des travailleurs.

Un groupe d'échange d'expériences, formé de directeurs d'entreprises, établi par l'Union centrale des associations patronales suisses, a communiqué au B.I.T. en date du 7 février 1951 :

« Le système de salaire au rendement ne porte pas atteinte à la santé de l'ouvrier et si des cas de cette nature se produisent, cela provient du caractère ou des conditions personnelles de l'ouvrier. La santé de l'ouvrier dépend en général avant tout de sa façon de vivre. D'ailleurs, dans la plupart des entreprises, le médecin de fabrique, l'assistante sociale et la commission ouvrière veillent à éviter tout surmenage. »²⁸

Sans doute, la façon de vivre de la femme a une influence considérable sur sa santé. Cependant, j'ai connu plusieurs ouvrières qui menaient la vie la plus régulière qu'on puisse imaginer : elles se couchaient tôt le soir, ne sortaient presque jamais (rarement l'une d'entre elles allait au cinéma le dimanche) et cependant étaient visiblement atteintes par la fatigue du travail et très nerveuses.

Si effectivement le médecin de fabrique, l'assistante sociale et la commission ouvrière avaient la possibilité de veiller d'une manière

²⁸ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 213.

efficace à éviter le surmenage des ouvrières, un pas très important serait fait dans ce domaine. Malheureusement, il n'en est pas toujours ainsi. Les médecins de travail spécialisés ne sont pas encore très nombreux en Suisse. Dans quelques usines, les compétences de la commission ouvrière ne sont pas très étendues et les assistantes sociales sont parfois surchargées de nombreuses tâches, ce qui les empêche de s'occuper à fond des conditions de travail.

Si les moyens prévus par le groupe de directeurs d'entreprise ne sont pas encore réalisés actuellement dans toutes les usines, il faudra faire des efforts en ce sens. La détermination de la vitesse de travail ne devrait pas être laissée aux seuls ingénieurs et techniciens, mais la répercussion de l'intensité du travail sur les femmes devrait être étudiée par des personnes compétentes (par exemple, médecins de travail spécialisés). C'est sur la base de ces renseignements que la direction et la commission ouvrière pourraient prendre des mesures visant à réduire le surmenage.

Naturellement, ce problème ne se pose pas seulement en Suisse, mais dans tous les pays ayant adopté des systèmes de rémunération au rendement.

VI. — GARANTIES DESTINÉES A ASSURER LA SÉCURITÉ DES OUVRIÈRES

Il peut arriver que, par l'accélération du rythme de travail, le nombre d'accidents augmente.²⁹ Le B.I.T. remarque à ce propos :

« On s'accorde en général à reconnaître que l'introduction d'un système de rémunération au rendement peut devoir s'accompagner de mesures spéciales destinées à accroître la sécurité des ouvriers et notamment sous la forme d'instructions sur les précautions qui s'imposent et d'adapter à toutes les machines les dispositifs de sécurité indispensables. C'est ainsi que la Fédération italienne des ouvriers des industries métallurgiques et mécaniques estime que les chefs responsables devront veiller à la stricte application de tous les règlements de sécurité, étant donné que les risques d'accidents sont plus nombreux lorsque la production est accélérée. Elle fait remarquer qu'il convient de régler et de perfectionner la conduite et le contrôle des machines elles-mêmes, notamment des découpeuses et des presses fonctionnant à l'électricité qui, lorsqu'elles ne sont pas dirigées comme il se doit, causent fréquemment des blessures graves aux ouvriers, surtout aux femmes, même en l'absence de toute négligence de leur part.

La Fédération suédoise des syndicats a, elle aussi, exprimé le point de vue selon lequel il est absolument nécessaire,

²⁹ Voir pp. 109 à 120.

lorsque le système des taux aux pièces est largement appliqué, d'étendre la portée de la législation sur la protection des travailleurs. »³⁰

L'introduction de dispositifs de sécurité et un contrôle très sévère contribuent sans doute à réduire les accidents. Cependant, cette mesure est parfois insuffisante. Il y aurait lieu, comme j'ai indiqué au chapitre quatrième,³¹ d'établir dans les différentes usines des statistiques sur les accidents et d'en étudier les causes. S'il est réellement prouvé que l'accélération du travail provoquée par le salaire aux pièces (par exemple aux presses) est l'une des causes d'accidents, il vaudrait mieux renoncer à la rémunération au rendement pour ces travaux et la remplacer par le salaire horaire basé sur l'évaluation du poste. Dans l'évaluation du poste, on devra prévoir un coefficient élevé pour tenir compte du danger auquel sont exposées les ouvrières. Ainsi, même si elles sont rémunérées à l'heure, elles ne seront pas désavantagées par rapport aux ouvrières d'autres ateliers rémunérées aux pièces.

D'après Edith Klausner, les ouvriers du bois avaient demandé l'interdiction du travail aux pièces aux machines dangereuses, étant donné l'augmentation du danger d'accidents.³²

Si la rémunération aux pièces est maintenue, on pourrait prévoir un plafonnement de la production (tout en permettant aux ouvriers de gagner des salaires suffisants), lorsqu'une accélération excessive de la vitesse pourrait être la cause d'accidents.

D'autre part, s'il est établi — comme le fait remarquer la Fédération italienne des ouvriers des industries métallurgiques et mécaniques — que les femmes travaillant aux découpeuses et aux presses fonctionnant à l'électricité subissent plus d'accidents que les ouvriers, on devrait étudier s'il ne vaudrait pas mieux avoir recours à la main-d'œuvre masculine pour l'exécution de ces travaux.

On ne possède pas encore de statistiques généralement valables prouvant que les femmes sont plus facilement victimes d'accidents que les hommes. L'enquête du *National Safety Council* affirme qu'il n'y a rien chez la femme au point de vue physique ou psychique qui la prédispose davantage aux accidents que les hommes.³³ Le Dr. Sappington ne peut pas donner des conclusions toujours valables dans son enquête portant sur 54 usines (qui emploient 452.000 per-

³⁰ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 196.

³¹ Voir pp. 117 et 118.

³² E. Klausner, *op. cit.*, p. 27.

³³ National Safety Council, *The woman on the job - Her health and safety*. Chicago, 1954, p. 30.

sonnes dont 131.000 femmes) puisque hommes et femmes n'exécutaient pas le même travail.³⁴

Dans chaque usine, il faudrait établir une enquête pour étudier la répartition des accidents par sexe. Il va de soi que le remplacement de la main-d'œuvre féminine par la main-d'œuvre masculine serait justifié seulement dans le cas où, dans l'entreprise en question, il serait démontré que les ouvrières sont plus facilement victimes d'accidents que les ouvriers effectuant le même travail.

En tout cas, un principe doit être observé : l'augmentation de la productivité est un moyen, non pas un but. Le but est d'améliorer les conditions de vie des hommes. Un accroissement de la productivité qui serait accompagné d'une augmentation des accidents de travail irait à l'encontre de son but. Il vaudrait mieux alors avoir une production plus faible, mais moins d'accidents.

VII. — GARANTIES AUX NOUVELLES OUVRIÈRES

Les nouvelles ouvrières sont souvent découragées par un système de rémunération aux pièces, si des garanties suffisantes ne leur sont pas données. Dans les usines où un certain laps de temps est prévu, égal pour toutes les ouvrières, après lequel elles seront désormais rémunérées aux pièces, l'approche de ce délai peut être une source de crainte pour les femmes qui n'ont pas encore atteint la norme.

Une nouvelle ouvrière, à l'usine de mécanique A., tremblait parce que le contremaître lui avait annoncé qu'elle devrait désormais travailler aux pièces. Une jeune fille la critiquait : « Il faut avoir peur seulement quand on va chez le docteur ou chez le dentiste », mais elle avait peur, elle aussi.

Il faudrait donner aux nouvelles ouvrières une instruction suffisante et les mettre aux pièces seulement lorsqu'elles ont appris le métier. C'est la solution adoptée dans quelques usines. La fixation de salaires minima garantis suffisants réduira aussi la crainte des ouvrières débutantes.

C. L. Guest affirme que les nouvelles ouvrières sont découragées par la difficulté d'atteindre un gain plus élevé aux pièces et elles quittent souvent l'usine. C'est une cause de pertes considérables pour l'entreprise qui voit partir ses ouvrières avant qu'elles ne soient devenues rentables. Guest propose de donner un encouragement aux nouvelles ouvrières sous la forme d'une prime Halsey (taux de base + prime par pièces) jusqu'à ce qu'elles aient atteint le rendement qui leur permette de travailler aux pièces.³⁵

³⁴ C. O. Sappington, *Health problems of women in industry*. Medical Series Bulletin N° VII, Pittsburg, janvier 1944, pp. 13 et 14.

³⁵ C. L. Guest, *op. cit.*, pp. 142-145.

L'attribution d'une prime Halsey aux nouvelles ouvrières dont la production est encore inférieure à la norme est plus efficace, au point de vue psychologique, que la concession de suppléments de la part de l'entreprise pour les aider à atteindre la production demandée. Par la prime Halsey, l'ouvrière se rend compte de ses progrès et voit que la prime lui est accordée sur la base de ces progrès. Le supplément, au contraire, ne fait que réduire une différence, il représente toujours ce que l'ouvrière n'a pas encore atteint.

Cette prime serait accordée pendant le temps d'initiation de la nouvelle ouvrière. Ceci peut varier beaucoup d'une usine à l'autre. Aux moteurs de l'usine de mécanique A..., par exemple, on estimait qu'il fallait trois mois aux femmes pour apprendre le travail (d'après la contremaîtresse, il aurait fallu au moins six mois) ; aux perceuses, l'initiation ne durait que quelques minutes et c'est après une semaine que l'ouvrière débutante était rémunérée aux pièces. A la fabrique de chocolat, l'ouvrière débutante était mise immédiatement à la chaîne. A elle de se débrouiller pour suivre le rythme de travail des autres : c'est vrai que les anciennes ouvrières l'aidaient. L'apprentissage était très long à la couture des chaussures où il fallait presque deux ans pour former une bonne ouvrière. Au contrôle des munitions, au bout d'un jour, on connaissait déjà le travail.

VIII. — GARANTIES AUX TRAVAILLEURS QUI NE PEUVENT PAS ÊTRE RÉMUNÉRÉS AUX PIÈCES

Dans la rémunération aux pièces, il peut arriver que les ouvriers non qualifiés gagnent davantage que les ouvriers qualifiés. Ainsi, dans une fabrique belge de l'industrie textile, « il a été prouvé par une enquête menée dans l'usine, que les ouvriers qui touchent les plus hauts salaires ne sont pas les meilleurs. » ³⁶ Dans une entreprise de la construction mécanique, où la rémunération aux pièces était très mal appliquée, « l'atmosphère était empoisonnée par l'injustice flagrante du système : les moins bons ouvriers gagnaient les plus hauts salaires », ce qui poussera d'ailleurs la direction à substituer au salaire aux pièces un salaire horaire calculé sur la base du rendement du mois précédent. ³⁷

La différence est encore plus grande entre le gain des ouvriers rémunérés aux pièces et ceux qui sont payés à l'heure. Il peut arriver que des ouvrières très consciencieuses et qualifiées soient affectées à des travaux de précision ou de contrôle qui ne sont pas rému-

³⁶ R. Delanois et N. Mayer, *op. cit.*, p. 65.

³⁷ *Ibid.*, pp. 73 et 74.

nés aux pièces. Si des mesures ne sont pas prises pour relever leur salaire horaire, leur gain est souvent inférieur à celui des ouvrières moins qualifiées, payées aux pièces. Le B. I. T. insiste sur la nécessité d'examiner la structure des salaires pour supprimer les anomalies existant en particulier entre les travailleurs rémunérés aux pièces et ceux qui doivent être payés à l'heure.³⁸

Une des garanties les plus importantes consiste dans l'application d'une rémunération basée sur l'évaluation des tâches et du mérite.³⁹

L'évaluation des tâches mesure uniquement le poste de travail, les difficultés qu'il présente, les risques, les capacités qu'il demande à n'importe quel travailleur qui y serait affecté. L'estimation du mérite, au contraire, est purement personnelle, elle ne prend en considération que les qualités d'un ouvrier donné. Evaluation des tâches et estimation du mérite sont complémentaires et nécessaires en même temps à la détermination d'un salaire équitable.⁴⁰

Pratiquement, l'évaluation du poste de travail se fait en attribuant un certain nombre de points à chacune des conditions requises par le travail donné. La somme de ces points donnera le coefficient qu'on pourra prendre comme base de la rémunération. Ainsi, si nous reprenons l'exemple schématique indiqué par Robin,⁴¹ les postes de travail de l'industrie sidérurgique pourraient être évalués comme suit :

effort physique	5 points (au maximum)
habileté	5 »
risque d'accidents	5 »
élan personnel	5 »
conditions de travail	2 »
éducation générale	2 »
instruction professionnelle	4 »

Le coefficient d'un poste de manœuvre sera :

$$5 + 1 + 3 + 2 + 2 + 1 + 0 = 14.$$

tandis que, pour un poste de lamineur, il se montera à :

$$3 + 5 + 5 + 5 + 2 + 1 + 3 = 24.$$

Les deux postes auront donc une rémunération dans le rapport de 14 à 24.

³⁸ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 188.

³⁹ Lors de l'application du salaire à la norme de temps, on procède également à l'évaluation des tâches et du mérite.

⁴⁰ J. J. Gracie, *Job evaluation and merit rating in theory and practice*. Manchester, 1948, pp. 5-7.

⁴¹ Michel Robin, *op. cit.*, p. 96.

En ce qui concerne l'évaluation de la personne, les éléments suivants pourraient être pris en considération :

rendement au point de vue quantitatif;
rendement au point de vue qualitatif;
adaptation à d'autres travaux;
comportement à l'égard des collaborateurs, des supérieurs,
de l'entreprise;
années de travail dans l'entreprise.⁴²

L'une des conditions pour la bonne application du système, est la participation de plusieurs personnes à l'évaluation de l'ouvrier.⁴³ « Lors de l'évaluation de l'ouvrier sont présents : le chef d'atelier, le chef de calculation, le contremaître, le contrôleur et un représentant des ouvriers, c'est-à-dire un membre de la commission ouvrière. »⁴⁴ Il faut encore que le travailleur ait la possibilité de contester les résultats de l'évaluation.

L'évaluation des ouvriers doit être effectuée périodiquement, le plus fréquemment possible, pour tenir compte de tous les changements survenus dans le rendement du travailleur, sa conduite, etc. Elle devra refléter aussi bien des mouvements de baisse que des mouvements de hausse. Les ouvriers doivent être renseignés sur les éléments qui entrent en ligne de compte dans l'évaluation ainsi que des raisons de baisse éventuelle lors d'une nouvelle estimation.

On pourrait généraliser la rétribution au mérite à tous les travailleurs de l'entreprise. Si elle est bien appliquée et comprise par le personnel, elle pourrait, dans certains cas, remplacer le salaire aux pièces. A. F. Stewart du *British Institute of Management* indique les principaux résultats obtenus par les entreprises qui ont recours à la rétribution au mérite. Entre autre : abaissement du coût de la main-d'œuvre, amélioration de la qualité des produits, diminution de la fluidité de la main-d'œuvre (de moitié dans un cas), diminution de l'absentéisme, naissance d'un véritable esprit de collaboration entre les travailleurs et les cadres et parmi les travailleurs eux-mêmes, facilitation du transfert d'un ouvrier d'un poste à l'autre, facilitation de la sélection pour l'avancement.⁴⁵

⁴² R. Nadig, *op. cit.*, p. 3.

⁴³ A. Müller von Blumencron, *op. cit.*, pp. 48 et 49.

⁴⁴ R. Nadig, *op. cit.*, p. 4.

⁴⁵ A. F. Stewart, *La rétribution au mérite*, dans *R. I. T.* Avril 1952, pp. 481 et 482.

SECTION II

GARANTIES EN FAVEUR DE L'EMPLOYEUR

Le travail aux pièces peut avoir des conséquences néfastes non seulement pour les ouvriers, mais également pour les employeurs. Des garanties doivent être envisagées pour protéger les intérêts de l'entreprise. Ces garanties sont moins nombreuses que celles qui doivent être adoptées en faveur des ouvriers puisque, actuellement, ce sont les travailleurs qui souffrent le plus d'une mauvaise application de la rémunération aux pièces.

I. — GARANTIES CONCERNANT LES CHRONOMÉTRAGES

Quelques ouvriers, pendant l'étude des temps, peuvent ralentir la vitesse de travail. Les normes fixées sur la base de ces chronométrages seront par conséquent trop larges et permettront aux ouvriers de réaliser de hauts salaires qui ne sont pas dus à leur adresse et à leur habileté, mais à une fraude.

Les contrats collectifs de travail qui contiendraient des dispositions relatives à la participation des représentants des ouvriers à l'étude des temps et à la fixation des taux aux pièces, devraient prévoir également les garanties pour protéger les entreprises contre cette fraude.

Le B. I. T. donne plusieurs exemples de garanties en faveur de la direction prévues dans les conventions collectives aux Etats-Unis. Je ne cite qu'un extrait :

« Le syndicat s'engage à collaborer avec la direction en sorte que :

a) les travailleurs dont on étudie les temps fournissent un effort honnête au cours de l'étude;

b) aucune tentative ne soit faite pour ralentir, prolonger, etc., le travail pendant l'étude, en vue d'obtenir la fixation d'une norme facilement réalisable;

c) tout travailleur recourant à des méthodes visant à fausser les temps soit réprimandé ou mis à pied. » ⁴⁶

De telles dispositions permettent d'éliminer en partie les fraudes des ouvriers. L'efficacité de cette garantie dépend en grande mesure des rapports existant entre employeur et travailleurs. Si l'ouvrier est sûr que des normes équitables sont établies par décision paritaire, il est moins porté à fausser le rythme de son travail pendant le chronométrage. Dans une usine où règne la confiance mutuelle, les cas de ralentissement du rythme de travail seront plus rares.

⁴⁶ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 184.

II. — GARANTIES CONCERNANT LA QUALITÉ DES PRODUITS

Nous avons vu que parfois les ouvriers aux pièces ont tendance à produire toujours davantage en négligeant la qualité pour réaliser de hauts salaires.⁴⁷ Le B. I. T. remarque : « Les travailleurs peuvent être tentés d'augmenter leurs gains en accroissant leur rendement jusqu'au point où la qualité s'en ressent. »⁴⁸

Il est difficile de prévoir des garanties efficaces dans les contrats collectifs pour protéger la qualité des produits. Des mesures devront être prises par les employeurs au sein même de l'entreprise : par exemple, renforcement du contrôle. Il serait d'ailleurs inexact d'attribuer à la rémunération aux pièces toute la responsabilité d'une mauvaise qualité. Le manque d'intérêt de certains ouvriers pour leur travail, considéré uniquement en fonction du gain qu'il procure, explique pourquoi ces travailleurs négligent la qualité. La mesure la plus efficace qu'on pourrait adopter pour combattre ce manque de conscience professionnelle, consisterait à augmenter l'intérêt des ouvriers pour leur travail et pour l'entreprise. Si le personnel a réellement compris l'importance et le but de son travail parcellaire, la mauvaise qualité sera en partie éliminée. Surtout dans les entreprises où des systèmes d'intéressement collectif ont été introduits, on a remarqué une amélioration de la qualité.

SECTION III

CONCLUSION

Nous traversons maintenant une période transitoire. A la suite de la mécanisation toujours croissante, la rémunération aux pièces est destinée à disparaître dans un avenir plus ou moins lointain, parce qu'elle est liée à des méthodes de production qui seront entièrement changées. Le travail automatique, rémunéré aujourd'hui en grande partie aux pièces, sera effectué un jour par des machines et le rôle de l'homme sera celui de surveillant et de dirigeant des machines.

Dans l'usine future, les tâches monotones seront réservées aux machines et le nombre des manœuvres baissera par rapport à celui des ouvriers qualifiés chargés des tâches de commande et de réparation.⁴⁹ Les opérations parcellaires, effectuées aujourd'hui par les femmes, seront exécutées par les machines automatiques. Y aura-t-il une sortie des femmes de la fabrique ? On peut prévoir qu'un nom-

⁴⁷ Voir pp. 61 à 63.

⁴⁸ B. I. T., *La rémunération au rendement*, p. 177.

⁴⁹ Jean Fourastié, *Le grand espoir du XX^e siècle*, p. 183.

bre considérable de femmes, « libérées » du travail industriel, ira grossir le secteur tertiaire (bureaux, services publics, administration, etc...).

Pierre Devaux donne plusieurs exemples d'introduction d'automates :

« Une installation d'automatisme électromécanique particulièrement curieuse a été faite à Trappes, près de Versailles, où un « robot à billes » a été chargé de la conduite générale du « triage »... Le robot de Trappes a permis une accélération formidable du travail de triage, la suppression de la gare de pré-triage de Versailles-Matelots et des économies qui se chiffrent par millions. » ⁵⁰.

Les résultats de cette nouvelle révolution industrielle, libérant les ouvriers des tâches plus monotones, sont réjouissants. Après avoir surmonté les difficultés du début (en particulier transfert et réadaptation de la main-d'œuvre), les ouvriers profiteront de l'automatisme qui rendra le travail industriel plus intéressant.

Cependant, nous sommes encore au début de l'automatisme. Les ouvrières occupées actuellement dans l'industrie subissent toutes les conséquences d'une situation provisoire : travail monotone, dépourvu d'intérêt, mouvements égaux qui se répètent jusqu'à l'ennui... Nous ne pouvons pas nous désintéresser de leur sort.

Les garanties envisagées en faveur des ouvriers travaillant aux pièces constituent l'un des moyens pour améliorer, de quelque façon, les conditions des travailleurs, en attendant que le progrès technique vienne modifier totalement les méthodes de travail. Si les garanties données aux ouvriers rémunérés aux pièces ne suppriment pas totalement les inconvénients qui découlent de ce système de salaire, du moins permettent-elles de les réduire dans une certaine mesure.

⁵⁰ Pierre Devaux, *Automates et automatisme*. Paris, 1948, pp. 78 et 79.

CHAPITRE XI

IMPORTANCE DU FACTEUR HUMAIN

SECTION I

NECESSITE DE RECONNAITRE LA PRIMAUTE DE L'HUMAIN

C'est en Amérique qu'on s'est rendu compte en premier lieu qu'on avait fait fausse route en poussant trop loin le taylorisme : il est impossible de faire abstraction des hommes, de leurs désirs, de leurs sentiments.¹ Le comportement de l'homme au travail ne peut pas être négligé si on ne veut pas commettre de graves erreurs. Les études sur l'homme en usine se sont multipliées, on a recherché des moyens pour revaloriser le facteur humain, on a organisé des cours destinés aux cadres de l'entreprise.

Les résultats obtenus ont été parfois remarquables. Les missions de productivité de différents pays ont constaté qu'aux Etat-Unis, pays où les relations humaines ont fait l'objet d'études très poussées, les rapports entre patron et ouvriers sont plus confiants, il y a plus de collaboration, l'atmosphère de travail est plus détendue qu'en Europe.²

Si importants que soient les résultats obtenus, il serait faux de croire qu'il s'agit là de la seule formule permettant de résoudre les problèmes sociaux. Le B. I. T., tout en reconnaissant l'importance des mesures prises pour améliorer les relations humaines dans l'entreprise, souligne que des relations humaines satisfaisantes ne pourront être établies que lorsqu'on aura résolu les problèmes de justice sociale : « C'est dans une solution satisfaisante apportée

¹ Mission française d'étude sur les relations sociales à l'intérieur des entreprises, *op. cit.*, p. 103 et 104.

² Charles Tavel, *Le contact patron-personnel au sein de l'entreprise*. Genève, 1951, avant-propos.

aux problèmes de relations professionnelles que réside le véritable point de départ de l'amélioration des relations humaines. »³

Pour Penazzato, les relations humaines « ne peuvent pas répondre à elles seules aux aspirations de l'homme qui travaille. Il faut remonter sur un plan plus vaste et qui engage davantage. »⁴ D'après cet auteur, il faut opérer à la racine du mal et intégrer l'ouvrier à l'entreprise. A. Gemelli est du même avis : « Les relations humaines doivent être considérées comme une modeste expérience pour favoriser la productivité; mais on ne peut pas leur demander de résoudre le problème social. »⁵

Le mérite des relations humaines est d'avoir mis l'accent sur l'homme. Mais il faut aller plus loin, ne pas s'arrêter au début du chemin. Il faut reconnaître, pratiquement aussi, la primauté de l'humain. Le souci du bien de l'homme doit être à la base de toutes les mesures prises dans l'industrie. Chaque problème doit être envisagé au point de vue de l'homme qui y est engagé.

Si, au cours de cette thèse, je me suis arrêtée longuement sur les répercussions que la rémunération aux pièces peut avoir sur les ouvrières, c'était pour montrer dans quelle mesure une question qui peut sembler, au prime abord, purement économique ou technique, peut avoir une incidence profonde sur la vie de l'ouvrière d'usine. Mais le travail aux pièces n'est qu'un aspect d'un problème beaucoup plus vaste. Il faudrait revoir tous les éléments qui composent la vie d'usine, même les faits qui apparaissent les plus insignifiants, dans leurs relations avec les hommes et les femmes qui y travaillent. Il s'agit là d'un domaine très vaste qui n'a pas encore été suffisamment étudié. En ce qui concerne plus particulièrement les ouvrières, j'aimerais attirer l'attention encore sur quelques points qui devraient être approfondis.

I. — IL FAUT RECONNAÎTRE LA VALEUR DU TRAVAIL DES FEMMES

Cela suppose, tout d'abord, qu'on devrait l'apprécier. Une enquête effectuée parmi les ouvrières américaines a montré que trop souvent le travail exécuté dans l'industrie par des femmes a été méprisé. Pourtant il y a des tâches, comme par exemple la soudure des connexions pour les postes de T. S. F., qui exigent une grande habileté. La femme a besoin que son travail soit estimé.⁶ Ceci me rappelle

³ *L'amélioration des rapports humains dans l'entreprise*, R. I. T., vol. LXX, Juillet-décembre 1954, p. 314.

⁴ Dino Penazzato, *La scienza del lavoro e il fattore umano*, dans *Quaderni di azione sociale*. Novembre 1952.

⁵ Agostino Gemelli, *Un esperimento sul « morale » di lavoro dell'operaio*, dans *Industrielle Organisation*, N° 10, 1953.

⁶ National Safety Council, *op. cit.*, pp. 62 et 63.

notre travail de soudure au montage de stations de radio. Une jeune fille avait été profondément blessée par l'observation d'un ouvrier qui passait par là : « Même un enfant pourrait faire cela ! »

Fa..., aux perceuses, après sept ans de travail, avait cassé pour la première fois un outil. Le chef d'équipe l'envoie au contremaître en lui disant que l'outil coûte 50 francs. Au lieu de lui faire des reproches, le contremaître lui dit : « Puisque vous êtes une bonne ouvrière, pour cette fois vous ne paierez rien. » A quoi, Fa... répond : « Eh bien, Monsieur, je suis contente d'avoir cassé cette pièce. Maintenant, je sais que je suis une bonne ouvrière ! »

Surtout là où le travail est le plus monotone, il faut que l'ouvrière en reconnaisse l'utilité. Une femme qui travaillait à la meule était toute contente quand il y avait des commandes urgentes : elle voyait au moins qu'elle servait à quelque chose.

Mais il ne suffit pas de reconnaître, au point de vue moral seulement, la valeur du travail féminin. Sans doute, la reconnaissance du chef a-t-elle beaucoup de valeur au point de vue psychologique. Il faut que, au point de vue matériel aussi, la valeur du travail des femmes soit reconnue. Tant que le principe « à travail égal, salaire égal » n'est pas appliqué, le travail féminin sera toujours sous-estimé par rapport au travail des hommes. ⁷

Lors de sa sixième session, la Commission de la condition de la femme déplorait que « dans certains pays, la main-d'œuvre féminine souffre encore d'une discrimination à l'encontre du principe de l'égalité de salaire pour un travail égal. » ⁸ La Commission estime que « l'égalité de salaire pour un travail égal est une pratique heureuse qui accroît la productivité des travailleurs et diminue le mouvement de la main-d'œuvre. » ⁹ Dans une résolution adoptée au cours de la huitième session, la Commission de la condition de la femme « affirme à nouveau qu'elle appuie le principe de l'égalité de salaire en tant que principe économique fondamental destiné à assurer à la main-d'œuvre, tant masculine que féminine, des normes de salaire équitables et à contribuer au maintien du pouvoir d'achat. » ¹⁰

⁷ Voir pp. 23 à 26 et 29-30.

⁸ Nations Unies - Commission de la condition de la femme, *Rapport au Conseil Economique et Social sur la sixième session de la Commission*. 24 mars-5 avril 1952, p. 31.

⁹ Nations Unies - Commission de la condition de la femme, *Procès-verbaux de la septième session*. 16 mars - 3 avril 1953, supplément N° 2, pp. 10 et 11.

¹⁰ Nations Unies - Commission de la condition de la femme, *Procès-verbaux de la huitième session*. 22 mars - 9 avril 1954, supplément N° 6, p. 10.

II. — IL FAUT RESPECTER LES OUVRIÈRES EN TANT QUE FEMMES

Je donne quelques exemples. Un chef d'atelier avait dit un jour qu'il voulait mettre de l'ordre et de la discipline parmi nous. Comme il le déclara lui-même, il voulait que ses ouvrières soient comme ses soldats au service militaire (il était capitaine dans l'armée). Le chef d'équipe (une femme) en fut stupéfaite. Elle me dit : « Nous sommes pourtant des femmes ! »

Ou bien, dans certains cas, on s'en tient à des règlements rigides, ce qui peut devenir parfois très pénible pour les ouvrières. Dans un atelier, il faut absolument observer l'horaire de travail, aucune dérogation n'est permise. Une jeune femme, mère de famille, a eu dans la rue un grave accident et a dû rester plusieurs semaines à l'hôpital. Finalement, elle retourne à son travail avec un certificat du médecin, d'après lequel elle ne pourra travailler qu'au 50 %. Le chef d'atelier en décide ainsi : l'ouvrière fera ses 8 heures $\frac{3}{4}$ d'usine comme les autres, mais devra atteindre seulement le 50 % de la production normale. L'ouvrière se plaint. Elle a une blessure à la jambe, 8 heures $\frac{3}{4}$ de présence à l'usine, où elle travaille en grande partie debout, sont trop pénibles, d'autant plus que, habitant très loin de la fabrique, elle ne peut pas se rendre à la maison à midi pour s'étendre un peu. Et puis, rester 8 heures $\frac{3}{4}$ à l'usine et ne faire que la moitié de la production, c'est ennuyeux : le temps ne passe jamais. Le chef reste inflexible. Sur le conseil d'une camarade, l'ouvrière se rend alors chez le médecin qui lui fait un nouveau certificat, dans lequel il spécifie bien qu'elle devra rester à la fabrique la moitié du temps normal. Le chef n'est pas content, il téléphone au médecin et arrive à le convaincre qu'il faut absolument qu'elle reste à l'usine 8 heures $\frac{3}{4}$. (Pourquoi ? il n'y a pas de raison.) L'ouvrière se résigne, elle n'ose pas réclamer à la commission ouvrière, de peur d'être renvoyée, parce qu'elle est étrangère. Je ne sais pas si l'application rigide du règlement est la seule responsable : en tous cas, la jambe ne s'est pas bien guérie, l'ouvrière boite encore actuellement.

Dans un autre atelier, une femme, à cause d'une grossesse, a les jambes très enflées. Elle a beaucoup de peine à marcher. Le chef d'atelier lui permet de travailler en équipe, ainsi elle évitera deux fois le chemin pour aller à la maison à midi et en revenir. Le contremaître s'y oppose, lui fait beaucoup de difficultés et voudrait appliquer strictement l'horaire de travail (pourtant, il n'y aurait aucune difficulté technique à lui faciliter les choses). Heureusement, cette fois le chef d'atelier est du côté de l'ouvrière qui pourra travailler en équipe pendant les derniers mois de sa grossesse.

Colette Theurillat relate quelques cas analogues :

« Yolande travaillait dans l'huile. Cela lui a donné de l'eczéma aux mains. Elle demande à changer de partie... sans effet. Elle consulte un médecin de Bâle, celui-ci écrit à la Direction en les menaçant de mettre tous les frais à leur charge si on ne la change pas immédiatement. Le lendemain on la changeait. » ¹¹

On a tendance parfois à mépriser les femmes. Une ouvrière d'un certain âge (qui n'était pas très habile) devait faire un travail nouveau, extrêmement précis. De temps en temps, chef d'équipe et contremaître venaient examiner son travail et lui faire leurs critiques. A un certain moment, ils étaient trois autour d'elle : chef d'équipe, contremaître et chef d'atelier (ce dernier était craint de tout le personnel, parce qu'il ne venait jamais dans l'atelier sans crier au sujet de quelqu'un). Tous les trois, donc, examinaient chacune de ses pièces. On peut imaginer l'état de nervosité de cette femme. Enfin, ils s'en allèrent, mais après quelques minutes le chef d'équipe réapparut et commença à insulter l'ouvrière (on n'aurait pas pu être plus grossier). Pour finir, elle eut une crise et on dut la transporter à l'infirmerie. L'infirmière lui demanda : « Qui vous a mise dans cet état ? » Le même jour, une autre ouvrière se prit un doigt dans la machine (heureusement, ce n'était pas grave). Commentaires du contremaître et du chef d'équipe, d'un ton moqueur : « Ce sont les femmes ! » Je suis sûre qu'aucun homme n'aurait supporté les insultes du chef d'équipe : il aurait réagi tout autrement.

Le pire, peut-être, dans certaines usines, c'est que l'ouvrière n'a plus de droits. Elle est à la merci de ses supérieurs : chef d'équipe, contremaître, chef d'atelier. N'importe qui peut l'insulter, lui répondre grossièrement, elle n'a qu'à subir. J. Wavre, pour avoir osé répondre au régleur qui l'a longuement grondée devant tout le monde, gagne l'admiration d'une camarade. Une autre ouvrière remarque cependant que c'est facile de se défendre « quand on a des rentes ! » Et J. Wavre ajoute : « Toute la vie, je crois, je me souviendrai de cette phrase. Elle pose tout le problème de la liberté et de la justice sociale. Ces ouvrières ont tellement peur d'être débauchées et par là privées de leur salaire, leur seule source de gain, qu'elles n'ont pas le courage de revendiquer leurs droits. » ¹²

Colette Theurillat parle du chef d'atelier :

« On en a peur. Ce matin, M. est énervée, elle ne mange pas : « J'ai raté des pièces ce matin. Il faut que j'aille chez le chef cet après-midi. Qu'est-ce que je vais prendre ! »

¹¹ Colette Theurillat, *op. cit.*, p. 12.

¹² Jacqueline Wavre, *op. cit.*, p. 5.

« Madeleine : « J'ai attendu 1/2 heure avant d'oser dire au chef que j'avais cassé une pointe de ma fraise. Je faisais semblant de travailler et puis je me suis dit : il faut quand même y passer une fois. » ¹³

Dans un atelier de l'usine de mécanique A., le chef d'équipe prend un plaisir particulier à chicaner les ouvrières, à critiquer leur travail. Surtout les jeunes ouvrières sont tourmentées : presque toutes ont pleuré lors de leur premier jour d'usine.

Ce serait naturellement inexact de généraliser la portée des exemples que je viens de donner et de conclure que les conditions seraient aussi mauvaises dans toutes les fabriques. Parfois, au sein de la même usine, de grandes différences existent d'un atelier à l'autre.

Il faudrait si peu pour gagner l'estime et la confiance des ouvrières : il suffirait tout simplement de les respecter. C'est peut-être parce que les ouvrières étaient respectées qu'il était agréable de travailler à la fabrique de chaussures C.

III. — IL FAUT SOULAGER LES FEMMES QUI ONT DES CHARGES DE FAMILLE

La solution idéale serait que la femme ayant des charges de famille, surtout si elle a des enfants, puisse rester au foyer. On sait l'importance d'une vie de famille normale sur l'enfant. Le rapport de l'O.N.U. sur la délinquance juvénile, particulièrement développée dans quelques pays industrialisés, fait remarquer que la meilleure garantie contre la délinquance juvénile serait de bonnes conditions familiales. Mais l'existence de bonnes conditions de famille est parfois compromise quand la femme est obligée d'exercer une activité économique pour compléter le salaire insuffisant du mari. Nous avons vu quelles peuvent être les répercussions du travail d'usine sur l'ouvrière, surtout lorsque celui-ci, comme c'est le cas par exemple pour le salaire aux pièces, plonge la femme, pendant toute la journée de travail, dans un état de nervosité dont elle ne pourra pas se défaire en rentrant le soir à la maison.

Il faudrait que le salaire du mari soit suffisant, que les allocations familiales lui permettent de pourvoir aux besoins de la famille. Malheureusement, nous n'en sommes pas encore là et souvent la femme est obligée d'exercer une activité professionnelle. L'institution de crèches, de garderies, de jardins d'enfants, l'introduction du travail à la demi-journée permettront de soulager la tâche de l'ouvrière.

¹³ Colette Theurillat, *op. cit.*, p. 8.

Mais il y a une mesure qu'on pourrait adopter dès à présent pour limiter le travail des ouvrières et empêcher qu'il ne devienne une charge trop pénible : c'est l'interdiction des heures supplémentaires pour les femmes ayant des charges de famille. Je sais qu'il y a un aspect économique du problème qu'on ne peut pas négliger : l'accroissement de la production et l'insuffisance de la main-d'œuvre nationale. Cependant, on a recours parfois trop facilement aux heures supplémentaires. Il est sans doute possible, dans plusieurs cas, d'éliminer les heures supplémentaires par une meilleure organisation du travail ou bien, lorsque les heures supplémentaires se répètent sur une très longue période, d'avoir recours dans une plus grande mesure encore à la main-d'œuvre étrangère.

Les heures supplémentaires réduisent le temps déjà limité dont dispose l'ouvrière pour effectuer les travaux ménagers et s'occuper des enfants. Lorsqu'une ouvrière a déjà passé neuf heures en usine, l'obliger à rester encore une heure, c'est trop. C'est déjà beaucoup pour une femme seule; si elle a des charges de famille, cela peut devenir insupportable à la longue.

Le nombre d'heures supplémentaires qu'une femme peut faire par année est limité, il est vrai, à 140 par la loi fédérale sur les fabriques. Cependant, pour une femme qui doit encore travailler au ménage, 140 heures c'est trop, d'autant plus que, comme l'indique Laissue, les ouvriers, s'ils le peuvent, sont tenus en général de faire les heures supplémentaires.¹⁴

On ne peut pas se rendre compte à quel point les heures supplémentaires fatiguent l'ouvrière. C'est quand les heures supplémentaires se répètent semaine après semaine qu'on arrive à ressentir un profond dégoût pour le travail qu'il faut faire. C'est alors que les femmes sont le plus nerveuses, irritées, qu'une petite remarque est susceptible de faire éclater une dispute. Dans une fabrique de cigarettes où l'on travaille normalement 9 heures 1/2 par jour (semaine de 5 jours), depuis trois semaines on fait des heures supplémentaires : les ouvrières sont très tendues, nerveuses, elles ne peuvent plus se dominer.

Parfois, les heures supplémentaires peuvent être la cause de litiges dans la famille. Le mari de He... ne veut absolument pas qu'elle fasse des heures supplémentaires, elle est trop nerveuse à la maison. Alors He... se lève en silence, le matin avant cinq heures, pour que le mari ne s'en aperçoive pas.

Si on travaille aux pièces, la fatigue de l'ouvrière est encore plus

¹⁴ A. Laissue, *Le travail de jour dans les fabriques*. Genève, 1954, pp. 91 et 92.

lourde. Elle doit se forcer pour maintenir la même cadence de travail pendant les heures supplémentaires.

Dans le projet de loi de 1910, le Conseil Fédéral avait proposé d'interdire le travail supplémentaire pour les femmes ayant des charges de famille.¹⁵ Malheureusement, cette disposition n'avait pas été acceptée.

C'est ici qu'il faudrait protéger l'ouvrière et prendre conscience de son rôle au foyer. Le législateur devrait mettre un frein aux heures supplémentaires en les interdisant aux femmes, mariées ou non, qui ont des charges de famille. Si on laisse la réglementation des heures supplémentaires à l'employeur, la garantie donnée aux ouvrières est trop limitée. Elle dépend du bon vouloir de l'employeur et des cadres. Un cas comme celui-ci peut toujours se présenter : Une ouvrière mariée qui a fait des heures supplémentaires pendant plusieurs semaines demande un jour au chef d'atelier la permission de partir le soir à l'heure normale. Le chef d'atelier l'insulte devant les autres. L'ouvrière est profondément blessée et pleine d'amertume, cela ne lui a servi à rien d'être une ouvrière habile et consciencieuse.

L'inspecteur fédéral des fabriques du troisième arrondissement avait remarqué à plusieurs reprises les répercussions des heures supplémentaires sur les ouvrières :

« Quand les heures supplémentaires se suivent sur une longue période, nous avons convenu souvent avec les entreprises qui en ont fait la demande que les heures supplémentaires seront effectuées entre le lundi et le vendredi pendant quatre jours seulement, afin que, au moins un jour par semaine, les ouvriers et surtout les ouvrières terminent leur travail à l'heure normale. C'est vraiment une charge extraordinaire pour des femmes devant s'occuper encore du ménage que de faire des heures supplémentaires pendant deux ou trois mois de suite (une heure entière par jour). On doit se demander s'il ne faudrait pas apporter de nouveau une certaine limitation lors d'une révision de la loi sur les fabriques. »¹⁶

¹⁵ Rose-Emilie Bösch, *op. cit.*, p. 5.

¹⁶ Département fédéral de l'Economie publique, *Rapports des inspecteurs...*, 1942/44, p. 99.

SECTION II

MOYENS D'Y PARVENIR

I. — RÔLE DES INGÉNIEURS

Il faut que les cadres, tout d'abord, reconnaissent l'importance du facteur humain, la primauté de l'humain. Ceci n'est pas difficile en théorie, encore faut-il le mettre en pratique à tout moment de la vie d'usine.

Les cadres sont formés souvent d'ingénieurs qui doivent prendre des décisions d'une importance considérable pour le travailleur : déterminer les normes de production, rationaliser les procédés de travail, établir les critères pour l'embauchage et le placement du personnel, etc.¹⁷ Or l'ingénieur, par sa formation même, est habitué à avoir affaire à des chiffres ; il peut être difficile pour lui (il y a naturellement beaucoup d'exceptions) d'avoir affaire à des hommes et à des femmes. Habitué à tout calculer et à tout exprimer en chiffres, il se trouve devant un élément qu'il ne peut pas mesurer avec la même certitude : l'homme.¹⁸

Carrard affirme même :

« De manière générale, l'ingénieur est aussi un médiocre psychologue. Agissant dans un monde où tout est mesuré et mesurable, il a parfois de la peine à comprendre que l'être humain ne se distingue essentiellement de la machine et qu'il n'y a pas là une différence de degré seulement. La notion de rendement utile, ainsi que d'autres termes professionnels, ne s'appliquent que conditionnellement à l'homme.

Puisque l'ingénieur est préposé comme chef à de nombreux travailleurs, il est d'autant plus regrettable qu'il soit mauvais psychologue. »¹⁹

Il est nécessaire que l'ingénieur prenne conscience de sa fonction de chef et des responsabilités qui lui incombent. Comme le remarque Fried, « la technique est un moyen alors que le progrès économique et social constitue la fin ». ²⁰ La technique doit être subordonnée à l'homme. ²¹

¹⁷ J. H. E. Fried, *Le rôle social et économique des ingénieurs et des techniciens*, dans *R. I. T.* Juin 1947, p. 569.

¹⁸ Helmut Spitzer, *Physiologische Grundsätze zur Arbeitsgestaltung*, dans *Industrielle Organisation*. N° 5, 1951.

¹⁹ A. Carrard, *op. cit.*, p. 123.

²⁰ J. H. E. Fried, *op. cit.*, p. 584.

²¹ Eric G. Choisy, *Technique et humanisme*, dans *Journal des associations patronales*. N° 3, janvier 1954.

Il faut, sur le plan de l'usine, que l'ingénieur et le technicien s'habituent à considérer à tout moment les ouvrières comme des femmes et à penser le travail qu'ils leur demandent non seulement en fonction du rendement, mais aussi au point de vue de la charge que ce travail peut représenter pour une femme. Il n'y a pas de mauvaise volonté, mais parfois certains chefs ne sont pas habitués à y penser. Voici un exemple typique : j'avais fait remarquer à un ingénieur qui faisait partie des cadres supérieurs d'une usine que les ouvrières étaient astreintes à un travail très dur avec dix minutes seulement d'interruption le matin et sans aucune pause l'après-midi. Au contraire, dans un bureau de la même usine, le travail était interrompu deux ou trois fois le matin et l'après-midi par de courtes pauses de cinq minutes, pendant lesquelles on aérail le local. « On mettra tout de suite fin à cela ! », me répondit-il, en faisant allusion au bureau. Il ne pensa pas, comme j'aurais voulu le suggérer, à introduire ces pauses également à l'usine. En réalité, ce n'est pas en rendant pires les conditions de travail des employés qu'on améliorera celles des ouvriers.

Michèle Aumont remarque :

« Presque tous les ingénieurs, cadres et maîtrises, disent que « ça n'est pas bien dur dans leur usine », que les ouvriers prennent bien leur temps, qu'ils vont fumer aux W. C. ou « baratiner »...

Pourquoi apprécient-ils travail et efforts en fonction de l'idée qu'ils s'en font, en regardant travailler, et non en fonction de ce que l'ouvrier dit de son poste ? Comment ne voient-ils pas le vieillissement prématuré des hommes ? l'usure et les traits tirés ? le gestes de plus en plus pesants, quand viennent les dernières heures ? le ralentissement des fins de semaine ? » ²²

Pour permettre aux ingénieurs de voir les problèmes humains qui se posent dans l'entreprise, on devrait donner plus d'importance à l'enseignement de certaines disciplines sociales :

« On insiste souvent sur la nécessité de faire à l'enseignement des sciences sociales une place plus large que celle qui lui est ordinairement réservée... On a également recommandé que les candidats ingénieurs effectuent obligatoirement un apprentissage manuel en usine, qu'ils consacrent une partie de leur temps à des activités de caractère social, et que la durée des études soit prolongée d'une ou deux

²² Michèle Aumont, *Les dialogues de la vie ouvrière*. Paris, 1953, pp. 28 et 29.

années afin de donner aux étudiants qui se préparent à la profession d'ingénieur une formation générale et sociale plus poussée. »²³

Bien entendu, l'étude des sciences sociales ne devrait pas rester purement théorique, mais par des travaux de séminaire s'approcher de la réalité (par exemple en visitant des usines où les candidats ingénieurs tâcheraient d'étudier les répercussions du travail sur l'ouvrière : durée, heures supplémentaires, travail pénible ou non, monotone ou intéressant, fatigue des ouvrières, nervosité, système de rémunération, etc.). Un stage de travail manuel effectué à l'usine donnerait sans doute des résultats excellents; cependant, je ne sais pas si cela serait possible en pratique, à cause de la longue durée des études des ingénieurs.

Aux Etats-Unis, il y a la tendance à ne pas charger excessivement les étudiants, futurs ingénieurs d'entreprise, avec des branches techniques, mais on leur enseigne davantage les disciplines sociales, psychologiques et humaines.

A l'Ecole polytechnique de Zurich, les étudiants des branches machines et électricité qui le désirent peuvent se spécialiser en tant qu'ingénieurs d'entreprise. La spécialisation commence à partir du sixième semestre d'études avec les branches suivantes : technique de la production, organisation des fabriques, physiologie du travail et hygiène, psychologie du travail, étude des problèmes sociaux de l'entreprise. Mais déjà avant le sixième semestre, les futurs ingénieurs d'entreprise sont tenus de suivre quelques branches d'économie industrielle et de droit qui sont facultatives pour les autres étudiants.²⁴ Le Professeur E. Schmidt m'a communiqué le nombre des candidats pour le diplôme d'ingénieur d'entreprise de 1949 à 1955.

*Nombre de candidats pour le diplôme d'ingénieur d'entreprise comparé avec le nombre total de candidats pour le diplôme d'ingénieur-mécanicien ou électricien.*²⁵

Semestre d'hiver :	Ingénieurs d'entreprise	% du nombre total d'ing. mécanic.	% du nombre tot. d'ing. électr.
49/50	26 dipl.	20 %	—
50/51	16 »	13,5 %	—
51/52	25 »	22 %	—

²³ J. H. E. Fried, *op. cit.*, p. 584.

²⁴ Eberhard Schmidt, *Die Ausbildung von betriebswissenschaftlich geschulten Ingenieuren an den technischen Hochschulen*, dans *Industrielle Organisation*. N° 9, 1953.

²⁵ Communication du Prof. E. Schmidt en date du 21 février 1956.

<i>Semestre d'hiver :</i>	<i>Ingénieurs d'entreprise</i>	<i>% du nombre total d'ing. mécanic.</i>	<i>% du nombre tot. d'ing. électr.</i>
52/53	16 dipl.	17 %	—
53/54	19 »	31 %	2 % *
54/55	19 »	18 %	11 % *

* En ce qui concerne les ingénieurs-électriciens, ce n'est que depuis l'année 1953 que les ingénieurs de cette branche peuvent recevoir la formation spéciale d'ingénieurs d'entreprise.

L'introduction de la spécialisation est trop récente pour connaître déjà maintenant les résultats obtenus. Sans doute, va-t-elle contribuer d'une manière efficace à faire comprendre aux ingénieurs la complexité des problèmes humains de l'industrie.

II. — CHEF DU PERSONNEL

La tâche du chef du personnel dans l'entreprise moderne est de la plus grande importance. C'est lui qui doit s'occuper de l'embauche de la main-d'œuvre, de l'affectation des femmes au poste qui convient le mieux à leurs aptitudes (dans l'intérêt de l'entreprise et des ouvrières). Il doit faciliter à la nouvelle ouvrière l'adaptation au nouveau milieu de travail, veiller au maintien de bons rapports entre ouvriers et cadres et à l'établissement d'une ambiance de travail moralement saine, résoudre tous les problèmes qui concernent le personnel, collaborer avec la commission ouvrière, prendre des mesures pour augmenter l'intérêt des ouvrières à leur travail et à l'entreprise, veiller à ce que les méthodes destinées à rationaliser le travail et à augmenter la production n'imposent pas aux femmes une charge accrue (ce qui serait également anti-économique pour l'usine), etc.

On devrait vouer plus d'attention à l'introduction de la nouvelle ouvrière dans l'usine. C'est le début qui est le plus difficile. On se sent perdu dans ces grands ateliers, au milieu de visages inconnus et du bruit des machines. Au sentiment de dépaysement vient s'ajouter le désagrément du travail. Le travail debout est très pénible les premiers temps, quand on n'en a pas encore l'habitude. Ainsi Me..., une jeune fille de seize ans, vers la fin de la soirée (il n'y avait pas de pause l'après-midi) travaillait alternativement sur une jambe puis sur l'autre pour se reposer quelques instants (les pieds enflent terriblement au début). Manier des pinces et des tenailles provoque des ampoules aux mains, d'autant plus douloureuses qu'on ne peut pas arrêter le travail (surtout si on est mis tout de suite aux pièces); plus tard seulement la peau s'endurcit et on ne remarque plus rien. Le mal au dos, aux reins et aux épaules peut devenir parfois insupportable. Plusieurs ouvrières étrangères avaient pleuré

au début de leur travail aux moteurs et on avait dû les déplacer. Les premiers soirs d'usine, lorsque le travail est pénible physiquement, la nouvelle ouvrière est complètement épuisée.

Colette Theurillat donne plusieurs exemples de dépaysement et de fatigue des jeunes ouvrières :

« Une nouvelle : « C'est horrible. Je ne vais pas pouvoir tenir. Je suis debout, il y a cinq machines et il faut courir de l'une à l'autre. Je ne saurai jamais. Et cette huile qui coule toujours. Pouah ! ça me donne mal au cœur. »

Marie-Claire : « Ce qui m'a semblé le plus dur au début, c'est d'être isolée des autres. »²⁶

Dépaysement moral et malaise physique rendent très dur le travail de la nouvelle ouvrière au début. La première impression que l'ouvrière éprouve est si forte, qu'elle ne pourra pas l'effacer par la suite. Plusieurs femmes m'ont parlé de leur premier temps d'usine comme d'un mauvais souvenir.

La tâche du chef du personnel dans ce domaine est d'une très grande importance. La nouvelle ouvrière ne devrait pas avoir l'impression d'être abandonnée à elle-même. Le chef du personnel devrait s'occuper d'elle, tâcher de lui faciliter l'adaptation à l'usine, améliorer ses conditions de travail, suivre les progrès qu'elle fait, l'encourager.

Même le contact avec les anciennes ouvrières est important. Hanno Müller conseille au chef du personnel d'avoir périodiquement un entretien avec les ouvriers. Ainsi, il pourra découvrir s'il n'y a pas d'aptitudes non utilisées, de talents cachés dans les travailleurs. Il lui sera possible, d'autre part, de connaître les raisons d'un mécontentement éventuel et d'y apporter remède, avant qu'il ne soit trop tard.²⁷

Surtout dans la grande usine, l'ouvrière risque d'être abandonnée à son sort. A l'usine de mécanique A., nous n'avions vraiment pas l'impression que quelqu'un s'occupait de nous. Le premier jour, l'adjoint du chef d'atelier nous montrait très vite le vestiaire, le poste de secours, l'horloge de pointage et nous présentait au contremaître. Puis, une jeune fille nous conduisait chez le portier où il nous fallait remplir une série de formulaires. Le portier, il est vrai, nous remettait une brochure contenant beaucoup d'indications sur l'usine, son organisation, les services sociaux, etc. Mais à l'usine C., c'était bien plus personnel : on ne nous donnait aucune brochure, on expliquait de vive voix aux nouvelles ouvrières réunies tout ce qui aurait pu les intéresser sur la fabrique.

²⁶ Colette Theurillat, *op. cit.*, p. 5.

²⁷ Hanno Müller, *Die Funktion eines Personalchefs im Grossbetrieb*. Neuchâtel, 1952, p. 99.

Comme le fait remarquer H. Müller, « la maladie de notre temps est peut-être la prétention de substituer un calcul froid aux rapports personnels entre les hommes et à la relation vivante entre homme et travail. »²⁸ Le rôle du chef du personnel est de transformer, partout où cela est possible, les rapports purement techniques en rapports humains.

Mais il faut que le chef du personnel ait beaucoup de compréhension, de tact et d'estime pour ses ouvrières. Naturellement, dans une entreprise qui compte plusieurs milliers de travailleurs, il sera impossible à une seule personne de s'occuper de chacune des ouvrières. Dans ce cas, le service du personnel devrait être élargi et comprendre plusieurs collaborateurs. Aux Etats-Unis, on a compris l'importance du service du personnel. « Dans toutes les usines, il existe un service du personnel très important : il est l'agent de liaison entre le patron et les ouvriers. Les fonctions du chef de ce service sont délicates; en effet, l'état d'esprit du personnel dépend de la bonne direction du service. »²⁹

Il y aurait sûrement avantage à envisager le choix d'une femme comme chef du personnel dans une usine employant une majorité d'ouvrières ou bien comme membre du service du personnel (devant s'occuper plus particulièrement des ouvrières) dans une entreprise à main-d'œuvre mixte.

III. — ASSISTANTE SOCIALE

Plusieurs usines ont recours aux services de l'assistante sociale. L'assistante sociale pourrait jouer un rôle de grande importance dans la fabrique, surtout là où le service du personnel n'est pas très développé. Elle pourrait s'occuper des conditions de travail des ouvrières. Il est sans doute plus facile à l'assistante sociale qu'à l'ingénieur — puisqu'elle est une femme — de s'apercevoir si une ouvrière est astreinte à un travail physiquement trop pénible ou trop dur pour son âge ou bien si la cadence de travail des ouvrières ne risque pas de porter atteinte à leur santé. En parlant avec les ouvrières et les contremaîtres, en les voyant travailler, elle pourra facilement se rendre compte des difficultés que rencontrent les femmes (difficultés de s'adapter à la tâche, à l'usine, aux camarades, etc.) et faire les démarches nécessaires auprès des instances compétentes pour y apporter une amélioration.

C'est sur l'homme au travail que devrait se concentrer l'attention de l'assistante sociale et non pas seulement sur l'aide aux ou-

²⁸ H. Müller, *op. cit.*, p. 135.

²⁹ Fédération nationale des syndicats patronaux de la branche teinture et apprêt, *op. cit.*, p. 33.

vriers qui ont des difficultés familiales ou autres. On sait d'ailleurs que les ouvriers suisses sont, en général, très indépendants et qu'ils préfèrent résoudre leurs problèmes eux-mêmes (c'est ce que m'affirmait une assistante sociale de fabrique). Je ne crois pas non plus que l'organisation des loisirs (conférences, concerts, etc.), si importante qu'elle soit, doive retenir trop l'attention de l'assistante sociale. En général, les ouvriers aiment mieux organiser eux-mêmes leurs loisirs.

Dans plusieurs usines cependant, l'activité de l'assistante sociale est limitée en ce qui concerne l'étude du milieu de travail. A l'usine D., par exemple, le chef du personnel m'indiquait comme les tâches les plus importantes de l'assistante sociale les visites aux malades et le dépannage des ouvriers en difficulté à cause des achats à tempérament.

Pour que l'assistante sociale s'intéresse avant tout au milieu de travail, il est indispensable qu'elle ait beaucoup de contacts avec les ouvriers, et surtout avec les ouvriers à leur poste de travail. Cela veut dire qu'elle devra se rendre souvent dans l'atelier pour bien connaître le milieu. Or, dans trois usines où j'ai travaillé, on ne voyait presque jamais l'assistante sociale à la fabrique ou, si elle y apparaissait, elle ne faisait que la traverser hâtivement. Ceci est tout à fait compréhensible : elle était surchargée de travail. Quand il n'y a qu'une assistante sociale pour mille ou même cinq mille ouvriers, on ne peut pas lui demander de s'intéresser personnellement à chacun d'eux.

Aux yeux de quelques ouvriers, l'assistante sociale n'est là que pour s'occuper des personnes dans la gêne. C'est ce que m'affirmait El... : « Personne de notre atelier ne va jamais la consulter. Il n'y a pas de pauvres parmi nous. » Pourtant, dans ce même atelier, une femme âgée devait faire un travail très pénible aux pièces; pour deux ouvrières, qui avaient été malades auparavant, l'effort demandé était visiblement trop grand; les heures supplémentaires étaient parfois exagérées outre mesure, ce qui entraînait une fatigue excessive des femmes.

Hedda Fredenhager remarque :

« Avec le temps, par une spécialisation croissante du travail dans les branches de l'assistance sociale, l'attention de l'assistante sociale dans la fabrique se tournera toujours davantage vers les difficultés des hommes qui ont leur racine dans la vie d'usine ou qui se manifestent dans l'entreprise. » ³⁰

³⁰ Hedda Fredenhager, *Praktische Möglichkeiten der Betriebsfürsorgerin auf dem Gebiete der Betriebspsychologie*, dans *Mitteilungsblatt des Vereins Ehemaliger der Schule für soziale Arbeit*, Zurich, 1^{er} février 1954.

Comment y arriver ? Deux conditions devraient être remplies :

1) Il faut que l'assistante sociale soit convaincue de l'importance du milieu de travail. Le moyen est très simple. Si les futures assistantes sociales d'usine étaient obligées d'effectuer un stage de plusieurs mois dans une fabrique en qualité d'ouvrières, elles ne douteraient plus de la nécessité de s'occuper des ouvriers dans leur milieu de travail. Le contact personnel avec les ouvriers est très enrichissant et il leur permettrait de mieux comprendre les travailleurs dont elles devront s'occuper plus tard.³¹

2) Le chef d'entreprise doit comprendre également l'importance de la nouvelle tâche de l'assistante sociale. Ceci ne devrait pas faire de difficultés, s'il se rend compte de l'intérêt que l'entreprise a à une amélioration du milieu de travail. Il faut cependant que l'assistante sociale appelée à cette fonction soit choisie avec soin.

IV. — PARTICIPATION DES FEMMES A LA COMMISSION OUVRIÈRE

Pour que les intérêts des ouvrières soient sauvegardés, il serait indispensable que les femmes participent en plus grande mesure aux commissions ouvrières. Une femme peut mieux comprendre les besoins des ouvrières.

Sans doute, il n'est pas toujours facile de trouver une femme disposée à faire partie de la commission ouvrière. Non pas que les ouvrières capables fassent défaut : au contraire, il y en aurait plusieurs qui pourraient remplir cette fonction. Cependant, parfois la femme (surtout dans les régions semi-rurales) n'ose pas paraître en public. J'avais demandé à une femme pourquoi elle ne faisait pas partie de la commission ouvrière. Elle en aurait eu toutes les aptitudes : très bonne ouvrière, appréciée du chef d'atelier et de ses camarades, toujours prête à aider les autres, intelligente et très ouverte à tous les problèmes; elle savait aussi défendre son point de vue devant le chef d'atelier. Elle me répondit : « Je ne voudrais pas, on s'expose trop. Je connais très bien un membre de la commission ouvrière, si j'ai quelque chose à réclamer, je le lui dis. » Ce n'est pas très facile à certaines ouvrières, habituées trop longtemps à subir les conditions qu'on leur fait, de s'exposer publiquement. Cependant, il y a actuellement une tendance à une prise de conscience de leurs responsabilités par les ouvrières.

Au contraire, dans une usine de mécanique où, sur sept membres de la commission ouvrière, il y a trois femmes, le chef du personnel affirme qu'elles s'intéressent beaucoup aux problèmes trai-

³¹ Regula Meyer, *Als Hilfsarbeiterin in einer Maschinenfabrik*, dans *Mitteilungsblatt des Vereins...*, 1^{er} février 1954.

tés. D'après lui, il n'y a pas de différence, en ce domaine, entre hommes et femmes. Il y a parmi les femmes — comme parmi les hommes — des individualistes, des personnes qui ne veulent pas s'exposer, d'autres au contraire qui sont prêtes à défendre les intérêts des camarades. D'après lui, c'est plutôt une question de temps et de formation. Même dans une usine avancée socialement il serait difficile de trouver sept personnalités d'élite pour former la commission ouvrière (ce qui est confirmé par le président de la commission).

Pour permettre aux ouvrières de prendre leurs responsabilités, il faudrait prévoir obligatoirement la participation des femmes à la commission ouvrière. C'est le cas, par exemple, d'une fabrique de produits alimentaires et pharmaceutiques où, sur sept membres de la commission ouvrière, deux au moins doivent être des femmes.

Naturellement, il faut que l'assurance soit donnée aux femmes que leur participation aux travaux de la commission ouvrière ne portera aucun préjudice à leur emploi. A l'usine D., une ouvrière ne participait pas aux assemblées convoquées par la commission ouvrière et m'avait affirmé que jamais plus elle ne prendrait part à une discussion. Quelques années auparavant, elle s'était intéressée dans une autre usine à ce que les jours fériés (Noël, Pâques, etc.) fussent payés aux ouvrières. Grâce à l'intervention du syndicat, elle eut gain de cause. A la première occasion, l'usine la congédia.

V. — PARTICIPATION DES FEMMES AUX SYNDICATS

Non seulement les femmes devraient participer en plus grande mesure à la commission ouvrière au sein de l'entreprise, mais encore elles devraient se rendre compte de l'importance des syndicats pour défendre leurs intérêts.

La Revue syndicale suisse publie régulièrement des statistiques indiquant l'effectif des membres de l'Union syndicale suisse. Tandis qu'en 1905 l'Union ne comptait que 5.000 femmes,³² le nombre des femmes syndiquées s'est élevé en 1953 à 43.874, comme le montre le tableau ci-dessous :

Les effectifs de l'Union syndicale suisse

<i>A la fin de</i>	<i>Total</i>	<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>
1930 ³³	194.041	174.825	19.216

³² J. Lukas, *La femme dans le mouvement syndical suisse*, dans *Revue syndicale suisse*, Décembre 1933.

³³ De 1930 à 1939 : Max Weber, *Les fédérations syndicales suisses en 1939*, dans *Revue syndicale suisse*, Août 1940.

<i>A la fin de</i>	<i>Total</i>	<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>
1935	221.370	199.348	22.022
1939	223.073	202.055	21.018
1944 ³⁴	267.606	238.480	29.126
1945	312.935	272.642	40.293
1946	367.119	315.530	51.589
1947	381.561	328.775	52.786
1948	393.391	342.595	50.796
1949	380.904	334.985	45.919
1950	377.308	333.274	44.034
1951	382.819	338.659	44.160
1952	389.178	345.182	43.996
1953	393.073	349.199	43.874

On constate cependant une diminution dans le nombre des femmes syndiquées de 52.786 (chiffre maximum atteint en 1947) à 43.874 en 1953, tandis que le nombre des hommes syndiqués, après un certain fléchissement en 1949 et en 1950, montrait de nouveau une tendance à la hausse et atteignait 349.199 en 1953. Les femmes représentaient en 1953 le 11 % des effectifs globaux.

Une comparaison avec les statistiques des ouvrières assujetties à la loi fédérale sur les fabriques ³⁵ n'est pas possible, une partie des femmes syndiquées n'étant pas soumises à cette loi. Ainsi, le syndicat qui présentait la plus forte proportion de femmes en 1953 (59 %) était celui des fonctionnaires des téléphones et télégraphes. ³⁶

La participation des femmes aux syndicats varie beaucoup d'après les usines et les régions. Tandis que, à l'usine de mécanique A. et à la fabrique de chaussures où j'ai travaillé, les questions syndicales étaient méconnues des ouvrières (elles n'en parlaient jamais), à l'usine de munitions D... quelques femmes, peu nombreuses d'ailleurs, s'intéressaient aux problèmes syndicaux. Du moins, participaient-elles en assez grand nombre aux réunions convoquées par la commission ouvrière. Au contraire, à la fabrique de chocolat, les femmes participaient activement aux assemblées du syndicat et en discutaient pendant le travail ou au réfectoire. Plusieurs d'entre elles reconnaissaient l'importance d'appartenir au syndicat.

Pourquoi ces différences ? Les deux premières usines se trouvent dans une région rurale, semi-ouvrière. Les deux autres occu-

³⁴ De 1944 à 1953 : Willy Keller, *Les fédérations syndicales en 1953*, dans *Revue syndicale suisse*, Novembre 1954.

³⁵ Voir pp. 9 et 10.

³⁶ Willy Keller, *op. cit.*

pent surtout des ouvrières de la ville, plus ouvertes aux problèmes syndicaux.

Un très grand obstacle s'oppose à la participation des femmes aux syndicats : si elles sont mariées, le travail de ménage les absorbe entièrement. Cependant, à la fabrique de chocolat, la moitié des femmes étaient mariées. La réunion syndicale se faisait le soir, après 9 heures 40 de travail à la fabrique. C'était un sacrifice pour ces femmes ayant un ménage. Pourtant, elles y assistaient avec beaucoup d'enthousiasme.

Pour les jeunes ouvrières, le travail de fabrique n'a qu'un caractère provisoire. Elles espèrent en sortir un jour par le mariage. Par conséquent, elles ne s'occupent souvent pas de questions syndicales. Mais il y a beaucoup de femmes qui devront passer toute leur vie en usine. Ce sont ces ouvrières qui participent de plus en plus activement aux syndicats (d'après l'affirmation du secrétaire de l'Union syndicale du Canton de Genève).

Les femmes encore plus que les hommes sont dans une position d'infériorité à la fabrique : salaire plus bas ; en période de conjoncture normale, concurrence entre elles ; manque d'intérêt pour le travail et par là une certaine passivité devant les conditions qu'on leur fait. Pour ces raisons, il serait d'autant plus important qu'elles s'organisent pour défendre leurs intérêts. Elles devront surmonter un certain individualisme (une ouvrière de A. me disait : « On ne peut rien faire d'entente avec les autres, les ouvrières ne sont pas unies ») qui les pousse parfois à se distancer des collègues et à vouloir se défendre toutes seules.

Au cours de la huitième session de la Commission de la condition de la femme, « plusieurs des représentantes ont souligné qu'il importait d'encourager les femmes à faire partie des syndicats, ce qui les mettrait dans une situation plus favorable pour lutter pour l'égalité de rémunération. »³⁷

VI. — INSTITUTIONS QUI S'OCCUPENT DU TRAVAIL

Plusieurs institutions s'occupent des conditions de travail des ouvrières. En tout premier lieu, les inspectorats des fabriques. Dans les rapports bisannuels des inspecteurs fédéraux des fabriques, on peut constater combien de fois les conditions de travail des ouvrières ont retenu leur attention : insuffisance des pauses, réglementation des heures supplémentaires, répercussions de la semaine de cinq jours sur la fatigue des ouvrières, double emploi des femmes

³⁷ Nations Unies - Commission de la condition de la femme, *Procès-verbaux de la huitième session*. 22 mars - 9 avril 1954, supplément N° 6, p. 9.

comme ouvrières et ménagères, amélioration des postes de travail pour réduire la fatigue et augmenter le rendement. Sans doute, les inspecteurs des fabriques, par leurs nombreuses visites aux usines, peuvent améliorer les conditions des ouvrières en observant le milieu de travail et en faisant des suggestions aux chefs d'entreprise.

L'O. I. T. a recommandé de confier à des femmes inspectrices le contrôle de l'application de la réglementation spéciale visant à protéger les ouvrières : « Dans les pays où existe une inspection du travail, c'est en premier lieu à cette inspection que la surveillance de l'application des lois sur le travail des femmes est confiée et de plus en plus souvent, conformément à la recommandation de la Conférence du Travail adoptée à la session de 1923, ce contrôle est confié à des femmes inspectrices. »³⁸ En Suisse, une femme est adjointe à l'inspectorat fédéral des fabriques du quatrième arrondissement.

Les organisations féminines s'occupent également du travail des femmes. Ce serait intéressant si elles effectuaient aussi des enquêtes approfondies sur les conditions de travail des ouvrières d'usine. Aux Etats-Unis, un organisme spécial, le « Bureau des femmes » a été créé au ministère du travail par la loi du 5 juin 1920. Ce bureau a pour but de « rechercher les méthodes qui peuvent augmenter le bien-être des travailleuses, améliorer leurs conditions d'emploi, accroître leur capacité professionnelle et développer pour elles les possibilités d'un placement avantageux. Il est spécifié que le bureau doit être dirigé par une femme. »³⁹ Une enquête très intéressante sur les ouvrières en usine a été publiée par le *National Safety Council* en collaboration avec le Bureau des femmes.⁴⁰

En Suisse, où le Bureau des femmes n'existe pas, une femme fait partie de la Commission fédérale des fabriques.⁴¹

Enfin, sur le plan international, la Commission de la condition de la femme et l'O. I. T. s'occupent souvent des conditions de travail des ouvrières en usine. On connaît les nombreuses propositions faites par la Commission de la condition de la femme et par l'O. I. T. pour améliorer les conditions de travail des femmes et pour que, à travail égal, la femme reçoive un salaire égal. La position de l'O. I. T., en ce qui concerne la vitesse de travail, est nette :

« La vitesse de travail doit être fixée d'après la produc-

³⁸ B. I. T., *La réglementation du travail féminin*, Genève, 1931, p. 11.

³⁹ *Ibid.*, p. 10.

⁴⁰ National Safety Council, *The woman on the job - Her health and safety*. Chicago, 1954.

⁴¹ *La nouvelle commission fédérale des fabriques*, dans *Revue syndicale suisse*. Février 1954.

tion moyenne pouvant être normalement atteinte, en évitant tout particulièrement une augmentation de la rapidité du travail susceptible d'entraîner une fatigue prématurée des ouvriers. La vitesse de travail et la rémunération du travail à la pièce ne doivent pas être fixées en ayant seulement en vue l'augmentation immédiate de la production, mais également en tenant compte de la nécessité de maintenir la santé permanente des travailleurs. Le dépouillement de la littérature professionnelle permet de se rendre compte que dans de nombreux cas cette exigence élémentaire n'est pas observée. » ⁴²

Il serait intéressant si, sous les auspices de l'O. I. T., on effectuait une enquête parmi les ouvrières de différents pays pour établir quelles sont les répercussions sur les femmes des méthodes de travail ou de rémunération qui entraînent une accélération des cadences (travail à la chaîne, machines semi-automatiques, rémunération au rendement).

Conclusion.

Par une collaboration toujours plus grande des femmes à l'étude des conditions de travail dans les fabriques, aux divers échelons, un pas important sera fait dans la connaissance et l'amélioration des conditions de travail des ouvrières, encore trop souvent déterminées au sein de l'entreprise par des personnes qui n'ont pas une compréhension suffisante de la femme.

⁴² B. I. T., *Aspects de la rationalisation*. Genève, 1931, p. 317.



CONCLUSION

Nous avons étudié le rôle des femmes dans l'industrie suisse, leur importance pour l'économie nationale, les raisons qui obligent les ouvrières à chercher du travail hors du foyer.

L'emploi des femmes dans les usines (surtout des femmes mariées) soulève de gros problèmes. Nous nous sommes occupés seulement du problème de la rémunération aux pièces et à la norme de temps dans la mesure où il est susceptible d'avoir des répercussions sur l'ouvrière, sur son comportement au travail, sur sa nervosité, sur sa fatigue, sur sa vie de famille. Il faudra encore insister sur le fait, comme cela a déjà été indiqué au cours de cet exposé, que les constatations faites se basent en grande partie sur une expérience personnelle dans quatre fabriques ainsi que sur les expériences d'ouvrières et d'assistantes sociales qui ont travaillé en usine en France et en Suisse. Cela limite, naturellement, la portée des conclusions qui peuvent être tirées. Cependant, si quelques répercussions du travail aux pièces sur les ouvrières ne sont valables que dans les entreprises en question, et sont provoquées par sa mauvaise application, il semble qu'en général la nervosité accompagne ce système de rémunération. Cette nervosité est plus ou moins grande d'après la nature de chaque ouvrière et d'après les normes de production qui peuvent être calculées avec une marge plus ou moins large.

La division des ouvrières, le développement de l'individualisme au lieu de l'esprit de solidarité, la conception matérialiste du travail qui provoque parfois une diminution de la conscience professionnelle, un gaspillage de matériel et une mauvaise qualité des produits, sont souvent le résultat de l'application de ce système de rémunération.

Nous avons vu que plusieurs syndicats ouvriers sont opposés à la rémunération aux pièces ou à la norme de temps parce que, d'après eux, les ouvriers seraient exposés au libre arbitre de l'employeur qui baisserait indirectement les taux aux pièces ou les temps, lorsque les travailleurs arrivent à gagner des salaires satisfaisants. Toutefois, les syndicats ouvriers seraient moins opposés au salaire aux pièces si les ouvriers avaient un mot à dire dans l'étude des temps et dans la fixation des taux aux pièces.

Le problème du travail aux pièces a dû être envisagé aussi à un autre point de vue : celui de la productivité, plusieurs employeurs ayant affirmé que le rendement baisserait le jour où le salaire aux pièces serait supprimé. Etant donné qu'une haute productivité est la base du bien-être économique et des salaires élevés, il est évident qu'une réforme d'un système de salaire ne pourrait pas être envisagée si elle avait pour conséquence de diminuer la productivité et le niveau de vie des travailleurs. Nous avons vu cependant que plusieurs facteurs peuvent influencer la productivité de l'entreprise, entre autres : une amélioration de l'organisation de l'entreprise et du poste de travail de l'ouvrier, l'adaptation de l'ouvrier à la tâche, une meilleure instruction des nouvelles ouvrières. Il existe d'autre part des systèmes de rémunération dont le but n'est pas un accroissement de la productivité, mais qui, en développant l'intérêt de l'ouvrier pour l'entreprise, peuvent agir indirectement sur la productivité (équipes autonomes, salaire proportionnel, prime collective préconisée par l'I. T. S.).

Cependant, de tels systèmes de rémunération ne peuvent être appliqués dans toutes les entreprises. En outre, le salaire proportionnel et la prime collective ne remplacent pas des systèmes de salaire existants. Chaque entreprise doit adopter le système de rémunération qui convient le mieux à sa structure. Si employeur et ouvriers préfèrent la rémunération aux pièces ou à la norme de temps, il est absolument indispensable que des garanties soient données à l'employeur et aux travailleurs pour son application équitable. La garantie la plus importante en faveur des ouvriers est la participation de leurs représentants à l'étude des temps et à la fixation des taux aux pièces.

Enfin, c'est l'importance du facteur humain dans l'entreprise qui a retenu notre attention. Le travail aux pièces n'est qu'un aspect d'un problème plus vaste : il faut reconnaître, pratiquement aussi, la primauté de l'humain dans l'entreprise. On devrait examiner tous les problèmes qui se posent dans la vie d'usine (même les questions techniques et économiques) du point de vue des hommes qui y sont engagés. D'autres aspects devraient faire l'objet d'une étude. En ce qui concerne plus particulièrement l'ouvrière, il faudrait par exemple : reconnaître la valeur de son travail d'usine, la respecter en tant que femme, soulager son travail si elle a des charges de famille.

Comment atteindre ce but ? Comment empêcher que les ouvrières soient considérées simplement comme un facteur de production ?

Il faut que les femmes participent toujours davantage à l'étude des conditions de travail dans l'entreprise et puissent remplir des

fonctions qui leur permettent d'y apporter une amélioration : au sein de l'entreprise, comme chef du personnel ou adjointe dans un service du personnel, comme assistante sociale, médecin spécialisé du travail, psychologue et sociologue industriels, déléguée de la commission ouvrière; en dehors de l'entreprise, comme membre des syndicats, inspectrice du travail, juriste (s'occupant de la législation du travail) ou membre d'un organisme du genre du Bureau des femmes américaines.

Je crois qu'une collaboration toujours plus active des femmes à l'étude des problèmes que comporte l'industrie moderne est l'une des meilleures garanties qu'on puisse donner aux ouvrières pour l'amélioration de leurs conditions de travail. L'entreprise elle-même n'aura qu'à bénéficier d'une telle participation.

* * *

Dans notre pays, de nombreux problèmes humains qui ne sont pas encore résolus se posent dans les usines. Peut-être, beaucoup de mesures qui soulageraient le travail des ouvrières ne sont-elles pas adoptées parce qu'on n'en a pas reconnu la nécessité. Deux assistantes sociales qui ont travaillé en usine en qualité d'ouvrières m'ont affirmé que le chef du personnel était surpris en apprenant que les conditions de travail étaient aussi mauvaises dans sa fabrique : il découvrait tout à coup l'existence de problèmes dont il n'avait pas supposé l'importance auparavant.

Le fait très réjouissant que le niveau de vie de l'ouvrière suisse est supérieur à celui des ouvrières de plusieurs pays étrangers peut nous amener à croire que les conditions de travail sont aussi bien meilleures chez nous, ce qui nous dispenserait d'envisager de nouvelles mesures pour faciliter la tâche des ouvrières. Ceci peut présenter de réels dangers. Il faut se rendre compte qu'aujourd'hui encore des ouvrières sont astreintes à un rythme de travail très intense pour obtenir un gain normal, que des femmes mariées sont totalement épuisées parce qu'elles doivent travailler en usine pour compléter le salaire insuffisant du mari.

Parfois, la production est payée très cher, au point de vue humain. « Produire, toujours davantage, toujours plus vite : ce sont les temps modernes ! » affirmait une ouvrière fatiguée le matin dans le train qui la conduisait à son lieu de travail. L'ouvrière rémunérée aux pièces n'est parfois considérée qu'en fonction de la production atteinte. Les ouvrières moins habiles, bien que souvent très consciencieuses, vivent toujours dans la crainte d'être congédiées un jour, lorsqu'il y aura débauche; non seulement leur salaire est

très bas, mais, ne pouvant pas réaliser une production élevée, elles se sentent reléguées parmi les incapables. Cela se traduit par un sentiment d'infériorité qui se manifeste dans d'autres domaines également. Les ouvrières les plus habiles sont parfois stimulées d'une façon dangereuse pour leur santé. A l'accroissement du gain, qui est la conséquence du salaire aux pièces, s'ajoute l'ambition d'atteindre la plus haute production. On voit alors des ouvrières prendre du café avant de commencer leur travail et au cours de la journée afin d'être excitées artificiellement et d'augmenter leur rendement. Tel était le cas de quelques ouvrières de l'usine de mécanique dans laquelle j'ai travaillé. Dans une fabrique de cigarettes, la meilleure ouvrière se stimule en buvant de temps en temps du kirsch.

Il est vrai qu'en Suisse il faut travailler beaucoup pour compenser la pauvreté naturelle du pays, le manque de matières premières. Cependant, il y a des limites au travail qu'on peut exiger d'une ouvrière, limites qui, si elles sont dépassées, conduisent à une usure prématurée des femmes. Il faut considérer ce problème sur un plan plus vaste. Ce n'est pas dans l'intérêt du pays d'avoir des mères de famille énervées qui, le soir, sont incapables d'éduquer leurs enfants. Les institutrices des quartiers populaires de nos villes pourraient donner beaucoup de renseignements sur les nombreuses difficultés qui surgissent avec les enfants dont la mère est obligée de travailler en usine. Beate von Monakow parle de ces ouvrières épuisées par le double travail de l'usine et du ménage : « Plusieurs d'entre elles sont à bout de forces et commencent déjà à pleurer lorsqu'elles se mettent à parler de leur peine quotidienne. » ¹

Le problème du salaire aux pièces n'est pas facile à résoudre : ici encore il y a opposition entre le point de vue économique et le point de vue humain. Il n'est pas faux d'affirmer que jusqu'à présent, dans ce domaine, c'est le côté économique qui a eu le dessus, au détriment du côté humain. Il faut concilier les deux aspects du problème. La solution devrait être recherchée dans une collaboration loyale entre les syndicats ouvriers et le patronat qui s'appliqueraient, d'un commun accord, à étudier les méthodes nécessaires pour obtenir une augmentation de la productivité (meilleure organisation, perfectionnement de l'outillage, intéressement des ouvriers), sans avoir recours en premier lieu à des moyens qui — comme le salaire aux pièces — exercent une pression dangereuse sur les ouvrières.

¹ Citée par Emil Frei, *op. cit.*

Une collaboration et un échange d'expériences sur le plan international seraient de la plus grande utilité, le problème de la rémunération intéressant tous les pays.

Mais il est indispensable que les employeurs se rendent compte de plus en plus de la nécessité d'apporter des améliorations aux conditions de travail des femmes en usine. Beaucoup d'efforts ont déjà été faits en ce sens. Toutefois, tant que les ouvrières seront totalement épuisées le soir par leur travail, il n'y aura pas encore de vrai progrès; car le progrès véritable fait à l'homme la première place.



BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES.

- ALLYS (Marie). — *Femmes et machines*. « Masses ouvrières », N° 34, Juin 1948.
- ANSON. — *Des opinions courantes sur le jugement d'allure*. « L'étude du travail », B. T. E., Mars 1954.
- BAERS (Maria). — *Le travail salarié des mères*. « R. I. T. », Avril 1954.
- BESTE (A.). — *Productipité*. « Liberté syndicale », 25 février 1955.
- BLOCH (Willy). — *Zur Problematik des Leistungsgradschätzens*. « Industrielle Organisation », N° 1, 1954.
Zweiter arbeitswissenschaftlicher Kongress der Gesellschaft für arbeitswissenschaftliche Forschung. « Industrielle Organisation », N° 3, 1955.
- BOUTRY (M.). — *Normes de production et calcul rationnel des salaires*. « Revue de l'action populaire », 1950.
- BREGEAULT (J.). — *L'allure modale*. « L'étude du travail », B. T. E., Novembre-Décembre 1951.
- CH.-A. D. — *Le congrès international de l'organisation scientifique, les relations du travail et le système Dubreuil*. « Journal des associations patronales », N° 36, 1951.
- CHAZOT (Jean). — *Mise en coffret de contacteurs*. « L'étude du travail », B.T.E., Février 1953.
- CHOISY (Eric G.). — *Technique et humanisme*. « Journal des associations patronales », N° 3, 1954.
- CHOPARD (Théo). — *Quelques aspects du problème de la productivité en Suisse*. « Revue syndicale suisse », Avril 1954.
- DHERS (V.). — *Tests de fatigue*. « Hygiène du travail », B. I. T., 1930.
- DUBREUIL (Hyacinthe). — *L'apprentissage de la liberté dans les équipes autonomes doit précéder les rémunérations d'entreprise*. « Producteurs », I. T. S., Janvier 1947.
Une expérience pratique de collaboration ouvrière. « Chefs », N° 6, 1951.
- FOURASTIE (Jean). — *L'effort pour l'accroissement de la productivité dans les nations de l'Europe de l'Ouest*. « R. I. T. », vol. LXVII, 1953.
- FRANCK (P.). — *L'étude du travail et la physiologie*. « L'étude du travail », B. T. E., Juin 1954.

- FREDENHAGER (Hedda). — *Praktische Möglichkeiten der Betriebsfürsorgerin auf dem Gebiete der Betriebspsychologie*. « Mitteilungsblatt des Vereins Ehemaliger der Schule für soziale Arbeit », Zurich, 1^{er} février 1954.
- FREI (Emil). — *Missbrauchte Mutterkraft*. « Pro Juventute », N° 2, Février 1952.
- FRIED (J. H. E.). — *Le rôle social et économique des ingénieurs et des techniciens*. « R. I. T. », Juin 1947.
- FUSS. — *Travail des femmes*. « Hygiène du travail », B. I. T., 1930.
- GEMELLI (Agostino). — *Un esperimento sul « morale » di lavoro dell'operaio*. « Industrielle Organisation », N° 10, 1953.
- GIROUD (Emile). — *L'intéressement collectif des travailleurs comme moyen d'assurer leur part à l'augmentation de la productivité*. « Revue syndicale suisse », Avril 1954.
Les primes collectives. « La lutte syndicale », organe officiel de la F. O. M. H., 14 septembre 1955.
- GOOSSENS (Franz). — *Lohnformen : Leitsätze*. « Schweiz. Sozialarchiv », N° 6, 1952. Source : « Mensch und Arbeit », N° 7, 1952.
- HOEGGER (Dieter). — *Ermüdung und Leistungsabfall*. « Industrielle Organisation », N° 11, 1951.
- KELLER (Willy). — *Les fédérations syndicales en 1953*. « Revue syndicale suisse », Novembre 1954.
- KOLLER (A.). — *Die Frau in der schweizerischen Industrie*. « Journal des associations patronales », N° 33/34, 1949.
- LIGIER (A.-G.). — *La réduction des frais généraux dans les entreprises par l'étude du travail et la collaboration du personnel*. « L'étude du travail », B. T. E., Mai 1954.
- LUKAS (J.). — *La femme dans le mouvement syndical suisse*. « Revue syndicale suisse », Décembre 1933.
- MAEMECKE (Karlheinz). — *Die psychologische Ermüdung und ihre Bekämpfung*. « Mensch und Arbeit », 1^{er} juin 1954.
- M. B. et H. S. — *Les cadences de production sont-elles humaines ?* « Revue de l'action populaire », Janvier 1955.
- MEYER (Regula). — *Als Hilfsarbeiterin in einer Maschinenfabrik*. « Mitteilungsblatt des Vereins Ehemaliger der Schule für soziale Arbeit », Zurich, 1^{er} février 1954.
- MONAKOW (Beate von). — *Die verheiratete Arbeiterin mit Kindern*. (Gekürzte Diplomarbeit der Sozialen Frauenschule Zürich). « Schweiz. Zeitschrift für Gemeinnützigkeit », Juin 1947.
- MONTPELLIER (Jacques). — *Des modes de rémunération aux réformes de l'entreprise*. « L'Ordre professionnel », N° 36-38-40-42, 1950.
- MORELL (R.). — *Der Unfall als Produktionskostenfaktor*. « Journal des associations patronales », N° 50, 1950.
- MYERS (C.). — *Fatigue industrielle*. « Hygiène du travail », B. I. T., 1930.
- NADIG (R.). — *Schwierigkeiten bei der Aenderung eines bestehenden Lohnsystems*. « Journal des associations patronales », N° 12-15, 1953 (Tirage à part).

- NUSSBAUM (L.). — *Production et stimulant au rendement*. « Chefs », N° 6, 1950.
- PEISSARD (W. G.). — *Physiologische und persönliche Unfallursachen in der Gefahrenanalyse*. « Journal des associations patronales », N° 38, 1952.
- PENAZZATO (Dino). — *La scienza del lavoro e il fattore umano*. « Quaderni di azione sociale », Novembre 1952.
- P. G. — *Coups de sonde dans les conditions actuelles de la vie ouvrière*. « Revue de l'action populaire », Janvier 1952.
- REMBRY (Philippe). — *Portée économique d'une participation des salariés aux gains industriels réalisés dans une Rubanerie et un Tissage*. « L'année des techniques salariales en France » (Producteurs), 1950.
- ROBIN. — *Exemple de réalisation d'étude de simplification et de préparation du travail dans une entreprise*. « L'étude du travail », B. T. E., Mars 1952.
- RYAN (T. A.). — *La fatigue et l'effort dans leurs rapports avec les normes de rendement*. « R. I. T. », Janvier 1952.
- SCHMIDT (Eberhard). — *Die Ausbildung von betriebswissenschaftlich geschulten Ingenieuren an den technischen Hochschulen*. « Industrielle Organisation », N° 9, 1953.
- SOLOMONIDIS (Dorothee). — *Grandeur et décadence de la « prédisposition aux accidents »*. « Industrielle Organisation », N° 1, 1955.
- SPITZER (Helmut). — *Physiologische Grundsätze zur Arbeitsgestaltung*. « Industrielle Organisation », N° 5, 1951.
- STEWART (A. F.). — *La rétribution au mérite*. « R. I. T. », N° 4, Avril 1952.
- SULZER (Werner). — *Die Frau in der Arbeiterschutzgesetzgebung*. « Gesundheit und Wohlfahrt », Septembre 1941.
- SYNSOC. — *Le rapport annuel du directeur général du B. I. T.* « Revue syndicale suisse », Mai 1953.
- TAVEL (Charles). — *Esquisse d'une politique sociale de l'entreprise*. « L'Ordre professionnel », N° 25-26-27, 1952.
- UYTDENHOEF (A.). — *Quelques aspects de la prévention des accidents du travail*. « R. I. T. », vol. LXIII, 1951.
- VERNON (H. M.). — *Accidents du travail et facteur humain*. « Hygiène du travail », B. I. T., 1930.
- WALTHER (Léon). — *Le rôle fonctionnel du rythme dans le travail en série*. « Revue philosophique » (extrait), Octobre-Décembre 1951.
- WAVRE (Jacqueline). — *Ouvrière d'usine pendant deux mois de vacances universitaires*. Manuscrit d'un article paru dans « Annabelle », Janvier-Février 1946.
- WEBER (Max). — *Les fédérations syndicales suisses en 1939*. « Revue syndicale suisse », Août 1940.

ARTICLES NON SIGNES.

CHEFS. — *Enquête sur la main-d'œuvre féminine*. N° 10, 1952.

JOURNAL DES ASSOCIATIONS PATRONALES. — *Ein Beitrag zur Abklärung der Lohnsysteme*. N° 50-51, 1950.
La lutte pour la prévention des accidents de travail. N° 14, 1954.

MASSSES OUVRIERES. — *La peine des femmes*. N° 35, juillet 1948.
Jeune travailleuse. N° 62, Mars 1951.
Militante jociste en usine... au bout de deux ans. N° 64, Mai 1951.
L'homme écrasé : insulte à Dieu. N° 88, Juillet 1953.

REVUE INTERNATIONALE DU TRAVAIL. — *Circulaire du ministre du travail et de la sécurité sociale en France*. Vol. LVIII, 1949.
La participation des femmes mariées et des mères de famille à l'activité économique. Vol. LXIII, 1951.
Organisation et formation professionnelle des femmes. Vol. LXVI, 1952.

REVUE SYNDICALE SUISSE. — *La nouvelle commission fédérale des fabriques*.
Février 1954.

JOURNAUX. — REVUES.¹

CHEFS. — Revue mensuelle publiée par l'Association d'organisation scientifique du travail, Genève.

INDUSTRIELLE ORGANISATION. — Revue suisse pour l'organisation industrielle, éditée par l'Institut d'organisation industrielle à l'Ecole polytechnique fédérale, Zurich.

JOURNAL DES ASSOCIATIONS PATRONALES. — Union centrale des associations patronales suisses, Zurich.

LA VIE ECONOMIQUE. — Revue mensuelle publiée par le Département fédéral de l'Economie publique, Berne.

L'ETUDE DU TRAVAIL. — Revue mensuelle du Bureau des temps élémentaires, Paris.

L'ORDRE PROFESSIONNEL. — Hebdomadaire romand d'information économique et sociale, Genève.

LIBERTE SYNDICALE. — Journal professionnel ouvrier, employé et paysan des Organisations syndicales chrétiennes, Genève.

MASSSES OUVRIERES. — Revue mensuelle de la Mission ouvrière, Paris.

QUADERNI DI AZIONE SOCIALE. — Azione cattolica lavoratori italiani, Roma.

REVUE DE L'ACTION POPULAIRE. — Revue mensuelle, Spes, Paris.

REVUE INTERNATIONALE DU TRAVAIL. — Bureau International du Travail, Genève.

REVUE SYNDICALE SUISSE. — Organe mensuel de l'Union syndicale suisse, Berne.

¹ Il s'agit des journaux et des revues dont j'ai cité les articles aux pp. 273-276.

OUVRAGES GENERAUX.

- ALLIANCE DES SOCIETES FEMININES SUISSES. — *Une question de justice - Un salaire égal pour un travail de valeur égale.* (Brochure.) Novembre 1953.
- BOESCH (Rose-Emilie). — *Die Frau im schweizerischen Arbeitsrecht.* Arbeiten aus dem juristischen Seminar der Universität Freiburg-Schweiz. Freiburg, 1947.
- BUREAU FEDERAL DE STATISTIQUE. — *Statistique suisse des fabriques du 22 août 1929.* Berne, 1930.
Recensement fédéral de la population 1930. Berne, 1935.
Recensement fédéral de la population 1941. Berne, 1948.
Statistique suisse des fabriques du 15 septembre 1949. Berne, 1950.
Annuaire statistique de la Suisse.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. — *La réglementation du travail féminin.* Etudes et documents. Genève, 1931.
Le travail dans le monde. Genève, 1953.
Méthodes pratiques d'accroissement de la productivité dans les industries de transformation. Conclusions d'une réunion d'experts. Genève, 1953.
- CARRARD (Alfred). — *Psychologie de l'homme au travail.* Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1953.
- CUNIN (Bernadette). — *La femme ouvrière.* (Thèse.) Paris, 1939.
- DEPARTEMENT FEDERAL DE L'ECONOMIE PUBLIQUE. — *Rapports des inspecteurs fédéraux des fabriques et du médecin du travail sur l'exercice de leurs fonctions.*
- DECOUVELAERE (Mathilde). — *Le travail industriel des femmes mariées.* (Thèse.) Paris, 1934.
- DEVAUX (Pierre). — *Automates et automatisme.* Paris, Presses Universitaires de France, 1948.
- DUBREUIL (Hyacinthe). — *La psychologie et l'organisation du travail.* Genève, Radar.
Le travail et la civilisation - Esquisse de l'histoire et de la philosophie du travail. Paris, Plon, 1953.
- FEDERATION NATIONALE DES SYNDICATS PATRONAUX DE LA BRANCHE TEINTURE ET APPRET. — *Rapport de la mission teinture et appret sur son voyage aux Etats-Unis.* Paris, 1951.
- FOURASTIE (Jean). — *Le grand espoir du XX^e siècle.* Paris, Presses Universitaires de France, 1949.
La civilisation de 1960. Paris, Presses Universitaires de France, 1950.
La productivité. Paris, Presses Universitaires de France, 1952.
La civilisation de 1975. Paris, Presses Universitaires de France, 1953.
Machinisme et bien-être. Paris, Editions de Minuit, 1953.
- GAGG (Margarita). — *Die Frau in der schweizerischen Industrie.* Orell Füssli Verlag, 1928.
- INDUSTRIAL HEALTH RESEARCH BOARD. — *Why is she away - The problem of sickness among women in industry.* London His Majesty's Stationary Office, 1945.

- LAISSUE (Albert). — *Le travail de jour dans les fabriques*. Etudes et documents. Publication de la Fédération des syndicats patronaux. Genève, 1954.
- MAASS (Hedwig). -- *Von Frauenarbeit zu Frauenfabrikarbeit*. (Thèse.) Heidelberg, 1938.
- MAINGUY (Yves). — *Problèmes du travail*. Paris, Les Editions Domat-Monchrestien, 1945.
- MAYO (Elton). — *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge (Massachusetts), 1946.
- MEISTER (Angela). — *Die deutsche Industriearbeiterin*. Jena, Verlag von Gustav Fischer, 1939.
- MISSION FRANÇAISE D'ETUDE AUX ETATS-UNIS. — *Les rapports entre patrons et salariés aux Etats-Unis*. Paris, 1953.
- MUELLER (Hanno). — *Die Funktion eines Personalchefs im Grossbetrieb*. (Thèse.) Neuchâtel, 1952.
- NATIONAL SAFETY COUNCIL. — *The woman on the job - Her health and safety*. Chicago, 1954.
- NATIONS UNIES - COMMISSION DE LA CONDITION DE LA FEMME. — *Rapports et procès-verbaux des sessions de la Commission de la condition de la femme*.
- REFA (Reichsausschuss für Arbeitsstudien). — *Das Refa-Buch*. Band 1, Arbeitsgestaltung. München, 1952.
- SAPPINGTON (C. O.). — *Health problems of women in industry*. Medical Series Bulletin N° VII, Pittsburgh, 1944.
- STALDER (André). — *Au delà du capitalisme, du collectivisme et du dirigisme*. (Thèse.) Lausanne, 1949.
- TAVEL (Charles). — *Le contact patron-personnel au sein de l'entreprise*. Etudes et documents. Publication de la Fédération des syndicats patronaux. Genève, 1951.
- VIALATOUX (J.). — *Signification humaine du travail*. Paris, Les Editions ouvrières, 1953.
- WALTHER (Léon). -- *La psychologie du travail*. Genève, Editions du Mont-Blanc, 1946.

OUVRAGES SPECIAUX.

- AUMONT (Michèle). — *Femmes en usine*. Paris, Spes, 1953.
Les dialogues de la vie ouvrière. Paris, Spes, 1953.
- BOEHRIS. BRAMESFELD, EULER. — *Einführung in das Arbeits- und Zeitstudium*. München, Carl Hanser Verlag, 1948.
- BOYER A. et DUBOIS J. — *Les primes collectives, forme de la rémunération du travail*. Etudes et documents. Publication de la Fédération des syndicats patronaux. Genève, 1949.
La prime d'entreprise. Tirage à part d'articles parus dans l'Ordre Professionnel. Genève, 1955.
La prime d'entreprise, forme nouvelle de la rémunération du travail. Etudes et documents. Publication de la Fédération des syndicats patronaux. Genève, 1955.

- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. — *Les aspects sociaux de la rationalisation*. Etudes et documents, Genève, 1931.
- Les systèmes de calcul des salaires dans les industries mécaniques*. Rapport III. Commission des industries mécaniques, Genève, 1949.
- La rémunération au rendement*. Etudes et documents, Genève, 1951.
- DUBREUIL (Hyacinthe). — *Standards*. Paris, Grasset, 1929.
- A chacun sa chance*. Paris, Grasset, 1935.
- L'équipe et le ballon*. Paris, Le Portulan, 1948.
- DUMONT (J.). — *Technique de la rémunération du travail*. Paris, Dunod, 1953.
- DURIG (Arnold). — *Die Ermüdung im praktischen Betrieb*. Dans *Körper und Arbeit - Handbuch der Arbeitsphysiologie*, édité par E. Atzler. Leipzig, 1927.
- F. O. M. H. (Fédération suisse des ouvriers sur métaux et horlogers). — *Productivité et méthode de rémunération par la qualification de la place de travail*. Berne, 1955.
- FRIEDMANN (Georges). — *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris, Gallimard, 1946.
- Où va le travail humain ?* Paris, Gallimard, 1950.
- GOETZE (Peter). — *Der Akkordlohn in der Praxis*. Dans *Der Akkordlohn*. Berlin, Julius Springer, 1927.
- GRACIE (J. J.). — *Job evaluation and merit rating in theory and practice*. Manchester Municipal College of Technology, 1948.
- GUEST (C. L.). — *Technique of industrial labour payment*. London, Macdonald & Evans, 1948.
- HAEMMERLI (Heinz). — *Der Zeitakkord*. (Thèse.) Berne, 1949.
- INSTITUT DE SOCIOLOGIE SOLVAY. — *Salaires, climat social et productivité*, par R. Delanois et N. Mayer. Bruxelles, sans date.
- INSTITUT TECHNIQUE DES SALAIRES. — *Psychologie du salaire*. Producteurs, Paris, 1950.
- L'année des techniques salariales en France*. Producteurs, Paris, 1950.
- Réalisation des primes d'entreprise*. Producteurs, Paris, 1951.
- KELLNER (Hans). — *Ein Arzt erlebt die Industrie*. Stuttgart, Verlag von Ernst Klett, 1949.
- KLAUSNER (Edith). — *Die sozialpolitischen Grundlagen des Akkordlohnes unter besonderer Berücksichtigung der Einstellung der Arbeiter zu dieser Lohnform*. Dans *Der Akkordlohn*. Berlin, Julius Springer, 1927.
- LAHY (J.-M.). — *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel*. Paris, Gauthier-Villars et Cie, 1921.
- MAIRE (Louis). — *Au delà du salariat*. (Thèse.) Genève, 1945.
- MOERS (Martha). — *Frauenerwerbsarbeit und ihre Wirkungen auf die Frau*. Recklinghausen, Verlag Bitter et Co., 1949.
- MORTON (Gertrude). — *Les problèmes sociaux du travail féminin dans l'industrie allemande*. (Thèse.) Genève, 1936.
- MOSSE (Robert). — *Les salaires*. Paris, Rivière et Cie, 1952.

- MUELLER (Albrecht von Blumenecron). — *Der qualifizierte Zeitakkord als Form « voll-leistungsgemässer » Entlohnung. Seine Auswirkungen und Grenzen.* (Thèse.) Fribourg-Suisse, 1954.
- PRAGMA. — *Salaire et rendement.* Publication de l'Institut de Science Economique Appliquée. Paris, Presses Universitaires de France, 1947.
- ROBIN (Michel). — *Les salaires américains augmentent-ils avec la productivité ?* Producteurs. Paris, 1952.
- RUCKER (Allen W.). — *Steigende Produktivität, steigende Leistung, steigender Lohn.* Traduction. Düsseldorf, Droste-Verlag, 1954.
- SCHUELLER (Eugène). — *La révolution de l'économie.* Paris, Editions modernes parisiennes, 1941.
Faire vivre - Esquisse d'une économie proportionnelle. Paris, 1945.
Le salaire proportionnel et quelques aspects de l'économie proportionnelle. Genève, Editions Chefs, 1948.
Introduction au salaire proportionnel. Bureau d'études du salaire proportionnel. Paris, 1952.
- SERVICE DE L'EDUCATION DE LA CONFEDERATION INTERNATIONALE DES SYNDICATS LIBRES. — *Rémunération au rendement,* sans date.
- STUDIENGEMEINSCHAFT DER EVANGELISCHEN AKADEMIEN. — *Die Frau im Beruf.* Herausgegeben von Prof. Dr. Heinrich Greeven. Hamburg, Im Furche-Verlag, 1954.
- TAYLOR (Frederic Winslow). — *Principes d'organisation scientifique.* Traduction. Paris, Dunod, 1927.
- THEURILLAT (Colette). — *La situation des jeunes rurales en usine.* Manuscrit des résultats de l'enquête pour le travail de diplôme à l'Ecole d'études sociales de Lucerne, 1955.
- VITELES (Morris S.). — *Motivation and morale in industry.* New York, W. W. Norton et Co., 1953.
- WEIL (Simone). — *La condition ouvrière.* Paris, Gallimard, 1951.
- YOVANOVITCH (Dragolioub). — *Le rendement optimum du travail ouvrier.* (Thèse). Paris, 1923.
- YUECEBILGIN (Yusuf Ziya). — *La rémunération moderne du salariat.* (Thèse.) Genève, 1950.
-

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
CHAPITRE PREMIER. — <i>Ouvrières travaillant dans l'industrie suisse</i>	9
I. Importance numérique des ouvrières en Suisse	9
II. Importance relative des ouvrières de fabrique par rapport au total de la main-d'œuvre assujettie à la loi sur les fabriques	12
III. Importance relative des ouvrières de fabrique par rapport au total des femmes exerçant une profession en Suisse	14
IV. Répartition des ouvrières dans les différentes branches industrielles	15
V. Causes du travail des femmes	17
VI. Causes du bon marché de la main-d'œuvre féminine	27
CHAPITRE II. — <i>Quelques systèmes de rémunération</i>	31
SECTION I. — <i>Salaire au temps</i>	32
SECTION II. — <i>Rémunération au rendement</i>	35
I. Salaires à prime	37
II. Salaire aux pièces et à la norme de temps	45
CHAPITRE III. — <i>Avantages du travail aux pièces</i>	51

SECTION I. — <i>Avantages du travail aux pièces pour l'employeur</i>	52
I. Augmentation de la production	52
II. Elimination de la flânerie des ouvriers	54
III. Possibilité pour l'employeur de connaître les ouvriers les plus productifs	54
IV. Frais directs de main-d'œuvre constants	54
SECTION II. — <i>Avantages du travail aux pièces pour l'ouvrière</i>	55
I. Salaire proportionnel au travail accompli	55
II. Rémunération faite sur une base claire : la quantité de pièces produites	56
III. Garantie aux ouvrières consciencieuses	56
IV. Diminution de la monotonie de certains travaux	56
CHAPITRE IV. — <i>Inconvénients du travail aux pièces</i> ..	60
SECTION I. — <i>Inconvénients du travail aux pièces pour l'employeur</i>	61
I. Mauvaise qualité du travail	61
II. Gaspillage du matériel	63
III. Freinage du travail	65
IV. Calculs compliqués	68
V. Hauts salaires aux pièces considérés comme normaux	69
VI. Instabilité de la main-d'œuvre	69
VII. Le salaire aux pièces ne supprime pas le malaise existant entre employeurs et ouvriers	71
SECTION II. — <i>Inconvénients du travail aux pièces pour l'ouvrière</i>	72
I. Vitesse exagérée du travail	73

II. Fatigue nerveuse, surmenage	80
III. Rivalité entre ouvrières	93
IV. Effort très grand demandé aux ouvrières âgées	99
V. Conception matérialiste du travail	101
VI. Insatisfaction pour le travail mal fait	103
VII. Manque d'intérêt pour les autres travaux	106
VIII. Accidents dus aux travaux dangereux	109
IX. Difficulté d'établir des normes de travail équitables	120
X. Ignorance dans laquelle sont laissées les ouvrières quant au mode de fixation des normes	137
XI. « Bons » et « mauvais » travaux - favoritisme	147
XII. Pertes de temps à la charge de l'ouvrière	151
XIII. Le travail aux pièces pousse les ouvrières à être déloyales	159

CHAPITRE V. — *Opinion des syndicats ouvriers sur le travail aux pièces et à la norme de temps*

I. Union syndicale suisse	161
II. Fédération suisse des syndicats chrétiens nationaux	165
III. Association suisse des syndicats évangéliques	168
IV. Union suisse des syndicats autonomes	170

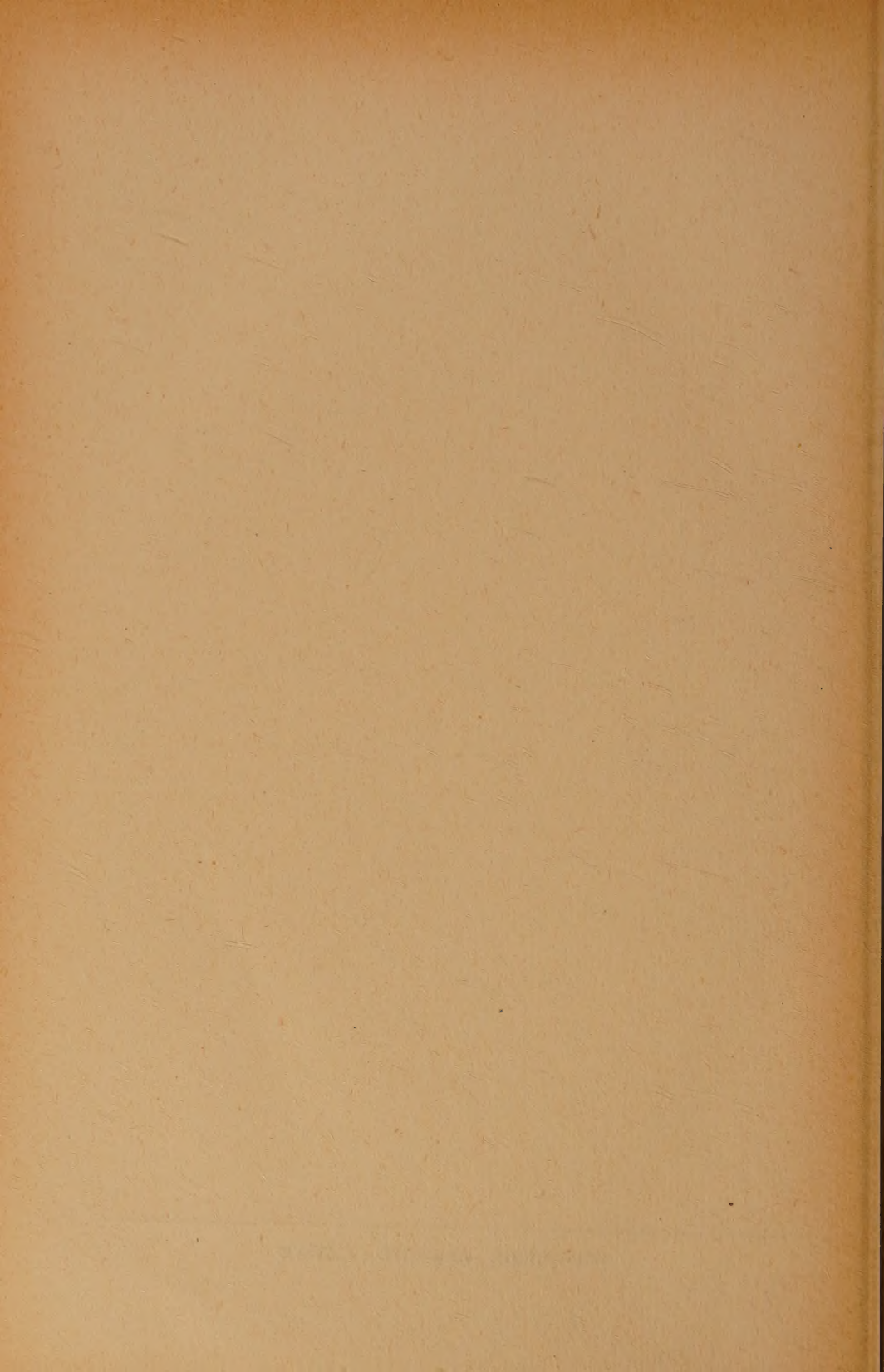
CHAPITRE VI. — *Deux enquêtes sur l'opinion des ouvrières qui travaillent aux pièces*

I. Usine de mécanique	174
II. Fabrique de chaussures	176

CHAPITRE VII. —	<i>Opinion de deux associations patronales et de quelques employeurs sur le travail aux pièces</i>	178
I.	Union centrale des associations patronales suisses	178
II.	Fédération des syndicats patronaux de Genève	179
III.	Opinion de quelques employeurs	181
CHAPITRE VIII. —	<i>Productivité</i>	183
I.	Productivité et bien-être	183
II.	Syndicats ouvriers et productivité	185
III.	Garanties aux travailleurs	188
IV.	But d'un accroissement de la productivité	190
V.	Moyens d'accroître la productivité ...	191
CHAPITRE IX. —	<i>Formules de salaire permettant d'intégrer le travailleur à l'entreprise</i> ..	207
I.	Equipes autonomes	210
II.	Salaire proportionnel	212
III.	Prime d'entreprise (prime collective) ..	215
IV.	Conclusion	217
CHAPITRE X. —	<i>Garanties qui doivent être prévues dans le cas d'application du salaire aux pièces</i>	221
SECTION I. —	<i>Garanties en faveur des ouvriers</i>	223
I.	Consentement des travailleurs lors de l'introduction d'un système de rémunération aux pièces ou à la norme de temps	223
II.	Collaboration des travailleurs à l'étude des temps et à la fixation des normes de production	223
III.	Collaboration des travailleurs à la fixation des taux aux pièces	228

iv. Un salaire minimum garanti suffisant	231
v. Garanties visant à protéger la santé des travailleurs	232
vi. Garanties destinées à assurer la sécurité des ouvrières	236
vii. Garanties aux nouvelles ouvrières	238
viii. Garanties aux travailleurs qui ne peuvent pas être rémunérés aux pièces	239
SECTION II. — <i>Garanties en faveur de l'employeur</i>	242
i. Garanties concernant les chronométrages	242
ii. Garanties concernant la qualité des produits	243
SECTION III. — <i>Conclusion</i>	243
CHAPITRE XI. — <i>Importance du facteur humain</i>	245
SECTION I. — <i>Nécessité de reconnaître la primauté de l'humain</i>	245
i. Il faut reconnaître la valeur du travail des femmes	246
ii. Il faut respecter les ouvrières en tant que femmes	248
iii. Il faut soulager les femmes qui ont des charges de famille	250
SECTION II. — <i>Moyens d'y parvenir</i>	253
i. Rôles des ingénieurs	253
ii. Chef du personnel	256
iii. Assistante sociale	258
iv. Participation des femmes à la commis- sion ouvrière	260
v. Participation des femmes aux syndicats	261
vi. Institutions qui s'occupent du travail	263
CONCLUSION	267
BIBLIOGRAPHIE	273





Prix : Fr. 7.-